



**DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET,  
HANDELSHØGSKOLEN VED UIS  
MASTEROPPGAVE**

<b>STUDIEPROGRAM:</b>  Økonomi og administrasjon	<b>OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE SPESIALISERING:</b>  Strategi og ledelse  <b>ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL? Nei</b>
<b>TITTEL:</b> Hva er bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker?  <b>ENGELSK TITTEL:</b> What is the extent of use and usefulness of customer profitability analysis in Norwegian savings banks?	

<b>FORFATTER(E)</b>		<b>VEILEDER:</b>  Terje Heskestad
<b>Studentnummer:</b>  207346 ..... 207920 .....	<b>Navn:</b>  Eirik Tuen ..... Ole Christian Wigestrånd .....	

<b>OPPGAVEN ER MOTTATT I TO – 2 – INNBUNDNE EKSEMPLARER</b>	
Stavanger, ...../..... 2014	Underskrift administrasjon:.....

## Forord

Denne utredningen er et resultat av det selvstendige arbeidet som fullfører vår mastergrad ved Handelshøgskolen ved Universitetet i Stavanger. Vi har studert økonomi og administrasjon, og gått spesialiseringen strategi og ledelse. Utredningen er skrevet innenfor faget økonomistyring, med fokus på kundelønnsomhetsanalyser. Arbeidet har strukket seg over ett semester, og utgjør 30 studiepoeng.

Å studere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker har vært en interessant og lærerik prosess. Dette fagfeltet har utviklet seg mye i den senere tid, men det finnes fortsatt lite teori og forskning om det, så muligheten til å kunne presentere ny teori økte interessen for emnet. I tillegg ønsker vi at resultatene fra undersøkelsen skal bidra til en bedre forståelse av kundelønnsomhetsanalyser.

Utredningen bygger på en kvantitativ spørreundersøkelse av norske sparebanker, og vi vil gjerne få takke alle respondentene som har tatt seg tid til å besvare undersøkelsen. Uten deres deltagelse ville det ikke vært mulig å gjennomføre utredningen. Til slutt vil vi også takke vår veileder, Terje Heskestad, for gode råd og konstruktive tilbakemeldinger underveis i prosessen.

Stavanger, våren 2014

---

Ole Christian Wigestrاند

---

Eirik Tuen

## Sammendrag

De siste årene har flere virksomheter endret kostnadsobjektet sitt fra produkter til kunder. Dette har ført til at interessen for kundelønnsomhetsanalyser har økt, men frykten for at metodikken skal være for krevende gjør likevel at mange virksomheter lar være å ta det i bruk. Forskere forundrer seg over dette, og mener at de fleste virksomhetene innenfor forskjellige bransjer kan dra nytte av kundelønnsomhetsanalyser. I denne utredningen har vi derfor sett nærmere på bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker.

Vi har gjennomført en kvantitativ undersøkelse av norske sparebanker, hvor datamaterialet har blitt samlet inn gjennom et elektronisk spørreskjema. Dette ble sendt ut til enn ansatt i banken som vi mente hadde forutsetninger til å besvare spørsmålene. Det gjaldt ansatte med en stillingstittel som administrerende direktør, banksjef, økonomisjef og controller.

Resultatene fra undersøkelsen viser at bruksgraden for kundelønnsomhetsanalyser (helhet) har gått ned sammenlignet med en tidligere studie, mens nytteverdien anses for å være høy av dem som bruker kundelønnsomhetsanalyser. Det kan tenkes at de sparebankene som brukte den i liten grad og / eller opplevde liten nytteverdi har kuttet dem ut, da metodikken kan ha vært for krevende. Videre viser resultatet at «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» har høyest bruksgrad og nytteverdi, og er den analyseteknikken som er minst ressurskrevende i forhold til nytten. «Enkeltkunders livsløpsverdi» er en fremtidsrettet analyseteknikk som er lite brukt i praksis, og ikke overraskende har den lavest bruksgrad og nytteverdi, samt er den analyseteknikken som blir sett på som den mest ressurskrevende. Det siste funnet vårt viste at ABC- metoden har hatt en økning i bruksgrad blant sparebankene med kundelønnsomhetsanalyser, og har de siste fire årene tatt kraftig innpå bidragsmetoden, som fortsatt er den mest brukte estimeringsmetoden.

Det var kun 21 av de 47 sparebankene som deltok i undersøkelsen som brukte kundelønnsomhetsanalyser. På grunn av et for tynt statistisk grunnlag vil det ikke være mulig å generalisere funnene, som bare er basert på svarene fra de 21 respondentene, for hele populasjonen. Til tross for dette, så gir de oss en bedre innsikt i holdningene til kundelønnsomhetsanalyser blant sparebankene.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord.....</b>	<b>1</b>
<b>Sammendrag.....</b>	<b>2</b>
<b>Tabelliste .....</b>	<b>6</b>
<b>Figurliste.....</b>	<b>7</b>
<b>1 Innledning.....</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrunn for valg av oppgave.....	8
1.2 Problemstilling.....	8
1.3 Hypoteser.....	9
1.4 Oppgavens oppbygging .....	10
<b>2 Teori.....</b>	<b>12</b>
2.1 Økonomistyring .....	12
2.1.1 Fra tradisjonell til strategisk økonomistyring.....	12
2.1.2 Strategiske lønnsomhetsanalyser.....	14
2.2 Kundelønnsomhetsanalyser .....	15
2.2.1 Bruk av kundelønnsomhetsanalyser.....	15
2.2.2 Ulike former for kundelønnsomhetsanalyser .....	18
2.2.3 Evaluering av kundelønnsomhetsanalyser .....	23
2.2.4 Tidligere forskning på kundelønnsomhetsanalyser .....	25
2.3 Estimeringsmetoder .....	29
2.3.1 Selvkostmetoden .....	30
2.3.2 Bidragsmetoden.....	30
2.3.3 Aktivitetsbasert kalkulasjon .....	31
2.4 Oppsummering .....	33
<b>3 Metode .....</b>	<b>35</b>
3.1 Valg av metode .....	35
3.2 Forskningsdesign .....	36

3.3	Spørreskjema .....	37
3.3.1	Utforming av spørreskjema .....	37
3.3.2	Spørreundersøkelse via e-post.....	38
3.3.3	Målenivåer.....	40
3.3.4	Størrelse på utvalg .....	41
3.3.5	Feilkilder ved spørreundersøkelse.....	41
3.4	Reliabilitet .....	42
3.5	Validitet .....	43
3.6	Statistiske verktøy.....	44
3.7	Oppsummering .....	45
<b>4</b>	<b>Analyse.....</b>	<b>47</b>
4.1	Beskrivelse av respondenter .....	47
4.2	Deskriptiv statistikk.....	49
4.3	Faktoranalyse.....	56
4.4	Hypoteser.....	57
4.5	Oppsummering .....	59
<b>5</b>	<b>Diskusjon, begrensninger, og konklusjon.....</b>	<b>61</b>
5.1	Drøftelse av funn .....	61
5.1.1	Bruk og nytte av de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser .....	61
5.1.2	Bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) .....	63
5.1.3	Bruk av estimeringsmetoder.....	64
5.2	Begrensninger med oppgaven .....	66
5.3	Idéer til fremtidig forskning .....	68
5.4	Konklusjon.....	68
	<b>Bibliografi.....</b>	<b>70</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>72</b>
1.	Invitasjon.....	72

2. Spørreskjema .....	73
3. Påminnelse .....	79
4. Påminnelse II.....	80
5. Utelatt primærdata.....	81

## Tabelliste

Tabell 2-1: Kundelønnsomhetsanalyse av enkeltkunder (Hoff & Bjørnenak, 2010).....	19
Tabell 2-2 Lønnsomhetsanalyse av kundesegment (Ryals, 2002) .....	20
Tabell 2-3: Deskriptiv statistikk av bruksgrad (Guilding & McManus, 2002).....	26
Tabell 2-4: Deskriptiv statistikk for nytteverdi (Guilding & McManus, 2002).....	26
Tabell 2-5: Deskriptiv statistikk av bruksgrad (Havelin & Ro Helsem, 2012).....	27
Tabell 2-6: Deskriptiv statistikk av nytteverdi (Havelin & Ro Helsem, 2012).....	28
Tabell 2-7: Deskriptiv statistikk for hvor ressurskrevende analyseteknikken er i forhold til nytteverdi (Havelin & Ro Helsem, 2012) .....	28
Tabell 2-8: Deskriptiv statistikk av bruksgrad og nytteverdi (Johansen, 2010).....	29
Tabell 4-1: Bruk- og kontrollspørsmål.....	48
Tabell 4-2: Bruksgrad av ulike analyseteknikker.....	50
Tabell 4-3: Nytteverdi av ulike analyseteknikker .....	51
Tabell 4-4: Hvor ressurskrevende er analyseteknikken i forhold til nytteverdi.....	52
Tabell 4-5: Påvirkning av langsiktig lønnsomhet .....	52
Tabell 4-6: Ulike påstander .....	53
Tabell 4-7: Nytte i dag og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser.....	54
Tabell 4-8: Bruk av estimeringsmetoder .....	54
Tabell 4-9: Mest brukte estimeringsmetode i forbindelse med de ulike analyseteknikkene....	55
Tabell 4-10: Faktormatrise .....	56
Tabell 4-11: Bruk av kundelønnsomhetsanalyser (helhet).....	57
Tabell 4-12: Uparet t- test av antall privatkunder og bruk av kundelønnsomhetsanalyser.....	57
Tabell 4-13: Uparet t-test av antall bedriftskunder og bruk av kundelønnsomhetsanalyser ....	57
Tabell 4-14: Uparet t- test av ABC og bruk av kundelønnsomhetsanalyser.....	58
Tabell 4-15: Oversikt over studier om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser .....	59
Tabell 5-1: Sammenlikning av bruksgrad med ABC .....	65

## Figurliste

Figur 1: Segmentering av kunder etter relativt kundersultat og kundeinntekt (Bjørnenak & Helgesen, 2009) .....	16
Figur 2: Fremstilling av forskjeller i kundeinntekter (Bjørnenak & Helgesen, 2009) .....	23
Figur 3: Fremstilling av kundersultater (Bjørnenak & Helgesen, 2009) .....	24
Figur 4: Grunnprinsippene i ABC- metoden (Bjørnenak, 2005a) .....	32
Figur 5: Stillingsfordeling .....	48
Figur 6: Antall privatkunder i sparebankene .....	49
Figur 7: Svarfordeling spørsmål 11 .....	50



# 1 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

I den senere tid har ressursbruken til kunderettede aktiviteter vært økende, noe som har ført til at flere virksomheter har endret kostnadsobjektet sitt fra produkter til kunder. Et viktig moment for dette er at kunder og kundegrupper forårsaker kostnader i hele verdikjeden. Kunder har ofte ulike atferdsmønstre, og dette medfører at to kunder som kjøper de samme produktene i samme kvantum til samme pris, kan ha ulik lønnsomhet.

I et konkurranseutsatt marked vil det være viktig å vite hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke som er ulønnsomme. Dette gjelder for eksempel banknæringen hvor konkurransen om kundene er stor, og hvor man vet at lønnsomheten varierer mye fra kunde til kunde. Gode kundelønnsomhetsanalyser er det verktøyet som gjør at virksomheter kan tjene penger i et trangt marked, men frykten for at metodikken vil være for krevende og at det i tillegg er et lite utviklet fagfelt gjør at mange virksomheter lar være å ta det i bruk (Hartvigsen Lem, 2010).

Øyvind Helgesen, som har arbeidet med kundelønnsomhetsanalyser i flere år, undrer seg over at ikke flere virksomheter etterlyser slike analyser. Han mener at de fleste virksomheter innenfor forskjellige bransjer kan dra nytte av kundelønnsomhetsanalyser, og påpeker at mange virksomheter allerede sitter inne med store mengder tall om deres kunder (Hartvigsen Lem, 2010).

## 1.2 Problemstilling

På bakgrunn av det ovenfor har vi kommet frem til følgende problemstilling:

*Hva er bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker?*

Av problemstillingen ser man at utredningen er begrenset til å omhandle norske sparebanker, som er selveiende institusjoner. Listen over sparebankene i Norge er hentet fra Sparebankforeningen sine nettsider. Nettbaserte banker er ikke inkludert i utredningen. Det er heller ikke utenlandske banker med filialer i Norge.

Når det gjelder kundelønnsomhetsanalyser så vil hovedfokuset være på de fire mest omtalte typene for kundelønnsomhetsanalyser: *Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder*,

*lønnsomhetsanalyse av kundesegment, enkeltkunder livsløpsverdi, og verdivurdering av enkeltkunder.* I tillegg ønsker vi å foreta en helhetsvurdering av begrepet.

Utredningen er inspirert av tidligere gjennomførte undersøkelser som omhandler kundelønnsomhetsanalyser (Johansen, 2010) og de ulike typene for kundelønnsomhetsanalyser (Havelin & Ro Helsem, 2012) & (Guilding & McManus, 2002)). Dette har gitt oss mulighet til å sammenligne resultater. Allikevel er det ikke noen av disse som har kartlagt bruk og nytteverdi av ulike typer kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker.

### 1.3 Hypoteser

For å analysere bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser er det utarbeidet sju hypoteser, som vil bli drøftet senere i oppgaven.

*H1a: Dess flere privatkunder sparebanken har, dess høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.*

*H1b: Dess flere bedriftskunder sparebanken har, dess høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.*

- Hypotesene ovenfor er basert på en antakelse om at større sparebanker vil lettere kunne se nytten av å benytte kundelønnsomhetsanalyser enn de små sparebankene. Vi baserer dette på at de store bankene har flere kunder og ofte ikke så nære relasjoner til disse som de små bankene har.

*H2: Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbasert kalkulasjon, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.*

- Denne hypotesen baserer seg på en antakelse om at aktivitetsbasert kalkulasjon er en vanlig tilnærming for å beregne kundelønnsomhet (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Metoden gjør det mulig å identifisere områder som gjør at noen kunder forårsaker større kostnader enn andre. Kunnskap om hvor man tjener penger er viktig, og kan bidra til økt inntjening og forhåpentligvis resultere i økt lønnsomhet.

*H3a: Lønnsomhetsanalyse av kundesegment er mest brukt i privatmarkedet.*

- Hypotesen baserer seg på at denne analyseteknikken er lettere å benytte når det er snakk om et stort antall kunder. De fleste sparebankene segmenterer kundene etter

alder og har ulike fordelsprogrammer for de forskjellige segmentene. Derfor synes vi det er naturlig at de også bruker disse segmentene som inndeling for kundelønnsomhetsanalyser. I tillegg gir den også en indikasjon på hvor avhengig selskapet er av de forskjellige segmentene.

*H3b: Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er mest brukt i bedriftsmarkedet.*

- Denne analyseteknikken gir høyt detaljnivå, og den passer best dersom bedriftene har noen få store kunder. Sparebankene har vesentlig mindre bedriftskunder enn privatkunder. Det er ofte også knyttet mer arbeid og verdi til disse kontoene. Disse kundene blir ikke segmentert i like stor grad som privatkundene, men istedenfor inngås avtaler på kunde til kunde basis.

*H4: Bidragsmetoden er den mest brukt kalkulasjonsmetoden i forbindelse med kundelønnsomhetsanalyser.*

- Hypotesen er utviklet på bakgrunn av teorien som sier at i Norge er bidragsmetoden en mye brukt estimeringsmetode. Vi antar derfor at denne også blir mye brukt til kundelønnsomhetsanalyser.

*H5: Bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser har økt de siste årene.*

- Fokuset på kunder som kostnadsobjekt har økt de siste årene, og vi går ut i fra at dette også har skjedd med bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser. Til å teste dette vil vi sammenligne resultater fra denne undersøkelsen opp mot tidligere forskning.

## **1.4 Oppgavens oppbygging**

Kapittel 2 er i hovedsak basert på litteratur om økonomistyring og kundelønnsomhetsanalyser. Aller først ser vi på endringen fra tradisjonell til strategisk økonomistyring. Deretter blir det en gjennomgang av kundelønnsomhetsanalyser. Vi ser på hva det brukes til, hvilke ulike typer som finnes, og hvordan en kan presentere resultatene fra analysen. I tillegg presenteres funn fra tidligere forskning på kundelønnsomhetsanalyser, noe som skal brukes til sammenlikning senere i oppgaven. Til slutt vil det bli en gjennomgang av de tradisjonelle estimeringsmetodene, selvkost- og bidragsmetoden, samt den mer moderne metoden, aktivitetsbasert kalkulasjon.

Kapittel 3 tar for seg teori om metode som er relevant for oppgaven. Det vil her bli gjennomgått teori om valg av metode, forskningsdesign, og utforming av spørreskjema. Validitet og reliabilitet blir også beskrevet, ettersom dette er viktig for å sikre verdien av oppgaven. Til slutt vil de ulike statistiske verktøyene, som er brukt for å fremstille funnene i oppgaven, bli presentert.

Kapittel 4 og 5 tar for seg henholdsvis analyse og diskusjon av funn. I analysen presenteres funnene i oppgaven ved hjelp av deskriptiv statistikk og andre statistiske verktøy. I diskusjonen vil vi drøfte funnene i forhold til teorien som er gjennomgått tidligere i oppgaven. Det vil også bli en gjennomgang av begrensningene med utredningen, og idéer til fremtidig forskning. Til slutt i kapittel 5 vil vi besvare problemstillingen ved dra en konklusjon på bakgrunn av funn og diskusjon.

## 2 Teori

I dette kapittelet presenteres all teori som er brukt i oppgaven. Det vil først bli en presentasjon av endringen fra tradisjonell til strategisk økonomistyring. Deretter blir det en gjennomgang av det mest sentrale i dette kapittelet og oppgaven generelt, nemlig kundelønnsomhetsanalyser. Her ser vi nærmere på hva det brukes til, fire ulike former for kundelønnsomhetsanalyser presenteres, og vi presenterer ulike teknikker for å evaluere kundelønnsomhetsanalyser. Det kommer også en fremstilling av noen sammenlignbare resultater fra tidligere undersøkelser om kundelønnsomhetsanalyser. Til slutt vil det bli en kort gjennomgang av de tradisjonelle estimeringsmetodene, selvkost- og bidragsmetoden, samt aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC).

### 2.1 Økonomistyring

Økonomistyring handler om styring og kontroll av ressurser. Det går ut på å bruke styringsverktøy på en effektiv måte slik at man når virksomhetens mål. Dette innebærer at økonomistyringen har ulike perspektiv: målformulerende, kommunikasjon, ledelse, og analytisk. Disse må være knyttet sammen for at virksomheten skal være målbevisst.

#### 2.1.1 Fra tradisjonell til strategisk økonomistyring

Den tradisjonelle økonomistyringen har vært bygd opp rundt to elementer: budsjett og internregnskap. Budsjettet gir en beskrivelse av hva man ønsker å oppnå i neste periode, mens regnskapet viser hvor godt vi lyktes med budsjettet. Fokuset er rettet mot avdelinger eller divisjoner og på beslutninger som er knyttet til virksomhetens produkter og tjenester. Formålet med dette er at man skal kunne ta bedre beslutninger angående strategi og produksjonsprosessen. Informasjonen kan f. eks. brukes til å avgjøre hvilke deler av produksjonsprosessen man skal gjøre selv, og hva man skal overlate til andre, og det synliggjør kostnader som oppstår på grunn av flaskehalser i produksjonen. (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

Budsjettet har over lang tid vært utsatt for kritikk, og blir ikke sett på som et godt nok styringsverktøy for en virksomhet. Det hevdes at kostnadene ved utarbeidelsen av budsjettet er for høye, at det skaper spill mellom avdelinger, og at det ikke samsvarer med endringene som skjer i omgivelsene (Bjørnenak & Kaarbøe, 2013). Kritikken går også ut på at det gir brukerne for lav nytteverdi, det hemmer produkt- og strategiutvikling, og det

fokuserer på salgsmål i stedet for kundeverdier (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm, & Vea, 2009).

På bakgrunn av kritikken mot budsjettene, teknologiske endringer, og økt konkurranse har det i de siste tiårene skjedd en rekke endringer i virksomheters styringssystemer. Den tradisjonelle økonomistyringen har blitt erstattet med alternative løsninger, som rullerende prognoser, aktivitetsbasert kalkulasjon, kundelønnsomhetsanalyser, og balansert målstyring. Endringen blir gjerne kalt for *strategisk økonomistyring*, og dette har dannet grunnlaget for den moderne økonomistyringen. Man har gått fra internt til et eksternt perspektiv. Dette har ført til et større fokus på kunden, og interessen rundt kundelønnsomhetsanalyser har blitt betydelig større. Økt konkurranse fører til at man trenger mer kunnskap om kundelønnsomhet, og på grunn av dette er det viktig å ha gode kalkyler som antyder hva som er lønnsomt og ulønnsomt. Har man mindre kunnskap om kundene enn konkurrentene kan man ende opp med lavere lønnsomhet (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Strategisk økonomistyring brukes som et samlebegrep, ettersom det dekker et langt større område enn de tradisjonelle styringssystemene. På grunn av dette finnes det ulike retninger innenfor strategisk økonomistyring, og de mest omtalte er: (Bjørnenak, 2003).

- *Strategisk posisjonering*: Ønsker å plassere seg der hvor det er mest gunstig, og skaffe seg varige konkurransefordeler ved å gjøre ting annerledes enn sine konkurrenter.
- *Strategisk lønnsomhetsanalyse*: Dette handler først og fremst om aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC), som går ut på å utarbeide kalkyler på bakgrunn av ulike aktiviteters ressursbruk. Lønnsomhetsanalyser kan utarbeides for ulike objekter, f. eks kunder, produkter og varemerker. Det kan legges til grunn ulike aggregeringsnivåer, dvs. forsendelse, ordre, faktura, produktgrupper, o.l.
- *Strategisk kommunikasjon*: Brukes for å kommunisere virksomhetens strategier ut i organisasjonen. Et verktøy som ofte er brukt til dette er balansert målstyring.

Disse retningene har bidratt til at virksomheter i større grad har fått øynene opp for lønnsomhetsanalyser. En slik analyse viser hvor virksomheten har sitt lønnsomhetspotensiale, noe som gir grunnlag for valg av strategisk posisjonering. Basert på dette velger virksomhetene styrings- og kontrollverktøy, som skal støtte opp valgt strategi. Strategisk økonomistyring har også bidratt til en holdningsendring til økonomifunksjonen. Det vil si at økonomien har gått fra å være kontrollør til nå å få være

med på prosessen rundt virksomhetens strategi, som handler om å utforme, kommunisere og følge opp (Bjørnenak, 2003).

### 2.1.2 Strategiske lønnsomhetsanalyser

Strategisk lønnsomhetsanalyse er som sagt en retning innenfor strategisk økonomistyring, og det kan illustreres med forskjellen mellom potensielt resultat og realisert resultat (Bjørnenak, 2003).

Inntekter fra lønnsomme kunder og produkter
- Kostnader ved effektiv produksjon knyttet til denne inntekt
= Potensielt resultat
- Disponering til for høye innsatsfaktorpriser
- Disponering til slakk i aktiviteter
- Disponering til ulønnsomme produkter
- Disponering til ulønnsomme kunder
= Realisert resultat

Oppsettet over viser at for høye innsatsfaktorpriser, ineffektive prosesser, ulønnsomme produkter og ulønnsomme kunder gjør at man ikke har mulighet til å nå det potensielle resultatet. Ved å foreta strategiske lønnsomhetsanalyser blir slike disponeringer synliggjort, og man får mulighet til å oppnå et bedre resultat (Bjørnenak, 2003).

Virksomhetene som er best på å sette sammen produkter med egenskaper som kundene etterlyser og samtidig er villige til å betale for, vil ha det største potensialet for lønnsomhet. Dette avhenger selvfølgelig av at kostnaden ved å tilby disse egenskapene ikke overstiger betalingsvilligheten til kundene. En bank kan for eksempel deles opp i egenskaper som åpningstider, lokalisering, servicenivå o.l. Man finner så ut kostnaden med dette, og ser hvordan kunden verdsetter det (Bjørnenak, 2003).

Ved å oppsummere bidraget fra strategiske lønnsomhetsanalyser ser man at det gir sterkere fokus på lønnsomme produkter og kundesegmenter, mulighet for å tilby egenskaper ved produkter eller tjenester som kunden verdsetter, og strukturelle valg som gir virksomheten kostnadsmessige konkurransefortrinn eller ulemper (Bjørnenak, 2003).

## 2.2 Kundelønnsomhetsanalyser

Tidligere var man kun opptatt av lønnsomme kunder, men flere og flere virksomheter har i dag oppdaget at det å selge produktet til lønnsomme kunder er like viktig. Det er store variasjoner i hvordan kunder forårsaker kostnader, og det er dette en kundelønnsomhetsanalyse skal gi informasjon om.

En kunde defineres vanligvis som den direkte kjøper av produkter og tjenester fra et selskap. I en verdikjede eksisterer det kunder i alle ledd hvor det skjer direkte kjøp, f. eks importør, grossist og detaljist, noe som fører til at det blir flere kundemarkeder å forholde seg til. Begrepet kan dermed skille seg fra en forbruker/konsument og sluttbruker, som representerer den endelige kjøperen i verdikjeden (Helgesen, 1999).

### 2.2.1 Bruk av kundelønnsomhetsanalyser

En kundelønnsomhetsanalyse består av en inntekts- og kostnadsanalyse av hver enkelt kunde. Resultatene fra analysene skal gi virksomheten bedre informasjon om hvilke kunder som er lønnsomme, hvilke som har forbedringspotensial, og hvilke kunder enn bør kvitte seg med. En slik analyse kan benyttes som et grunnlag for å sette i gang tiltak som skal øke lønnsomheten til kundene. Eksempel på tiltak kan være: (Bjørnenak & Helgesen, 2009) & (Hoff, Bragelien, Holving, Strøm, & Veia, 2009).

- Å yte de lønnsomme kundene den oppmerksomheten de fortjener.
- Å arbeide for å gjøre ulønnsomme kunder lønnsomme ved å endre kundens atferd.
- Å endre prisstruktur slik at man tar betalt for kostnadsdrivende faktorer.
- Å gjennomføre kostnadskontroller.
- Å eliminere kunder som ikke kan gjøres lønnsomme, forutsatt at dette ikke har noen negative eksterne virkninger.
- Å redusere antall produktvalg.
- Å utarbeide rabattsystemer som motiverer kundene til en innkjøpsatferd som gir forutsigbar planlegging og god lønnsomhet, eksempelvis ved å oppmuntre til et innkjøpsmønster med store ordre til faste tidspunkt. Fører til færre leveranser, men med større volum per leveranse.
- Å motivere selgerne til å gjøre kundene mer lønnsomme, eks. ved bruk av bonusordninger.



For å ha bedre kontroll over de lønnsomme kundene man ønsker å bygge tette relasjoner til, og de ulønnsomme kundene man ønsker å gjøre lønnsomme ved å iverksette noen av tiltakene ovenfor, kan man gruppere dem etter grad av lønnsomhet. Denne tilnærmingen vises i figur 1 (Bjørnenak & Helgesen, 2009):

Relativt kunde- resultat	Høy	Potensial	Major
	Lav	Minor	Problem
		Lav	Høy

Kundeinntekter

*Figur 1: Segmentering av kunder etter relativt kunderesultat og kundeinntekt (Bjørnenak & Helgesen, 2009)*

Relativt kunderesultat er kundens resultatgrad, det vil si kunderesultat / kundeinntekter.

«Major»- kundene anses som de beste, ettersom disse har høy resultatgrad og høy kundeinntekt. Kunder med høye kundeinntekter, men lav eller negativ lønnsomhet betegnes som «problem»- kunder. «Minor»-kundene anses som de dårligste kundene, med lav resultatgrad og lav kundeinntekt. «Potensial»- kundene kjennetegnes med lav omsetning og høyt kunderesultat. De har potensial til å bli «major»- kunder siden de er betalingsvillige og potensielt kan komme med gode bidrag dersom omsetningen øker (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Kundelønnsomhetsanalyser benyttes også til å ta beslutninger angående prispolitikk.

Dersom det er mulig å segmentere kunder og differensiere på pris, kan virksomheten prise varer og tjenester basert på arbeidsbyrden kundene genererer. Et av tiltakene over handler om å endre kundens atferd, og prising er et godt hjelpemiddel til nettopp dette.

Virksomhetene kan påvirke kundene til å velge lavkosttjenester fremfor tjenester med høye kostnader. En bank kan gi ut informasjon som skal påvirke kundene til å benytte nettbaserte løsninger istedenfor å oppsøke bankkontoret. Å gi lønnsomme kunder bedre oppmerksomhet, kan gjøres for eksempel ved å gi dem prioritet i køen når de ringer kundesenteret (Bjørnenak & Helgesen, 2009). Helgesen (1999) mener at virksomheter også kan beslutte å bruke mer midler på markedsføringen som er rettet mot lønnsomme kunder, og bruke mindre på ulønnsomme kunder.

I følge Ryals (2008) har kundelønnsomhetsanalyser en fordel med at de er basert på faktiske data om kundeinntekter og kostnader. Analysen får frem hvilke kunder som er lønnsomme og hvilke som er ulønnsomme. Mange bedrifter blir overrasket når de oppdager at en stor andel av kundene deres er ulønnsomme etter at de har utført en kundelønnsomhetsanalyse. Flere studier har vist at andelen av ulønnsomme kunder kan være svært høy, f. eks. har noen forskere funnet ut at kun 30 % av de amerikanske bankkundene er lønnsomme. Ryals (2008) har beskrevet tre grunner til hvorfor kundelønnsomhet er til hjelp for bedriftene:

- *Kundeavhengighet:* Det handler om å overvåke hvilke kunder man tjener penger på, og dermed se hvor avhengige de er av noen få, svært lønnsomme kunder. Høy kundeavhengighet betyr at en stor del av fortjenesten kommer fra en liten andel av kundene. Med dette følger det en viss risiko, fordi tapet av en lønnsom kunde kan gjøre stor skade for selskapet.
- *Balansere mellom kundelojalitet og kundeaktiviteter:* Når bedriftene har oppdaget ulønnsomme kunder innebærer det at de må tenke over hvilke kunder de ønsker, og hvilke kunder som skal beholdes. En italiensk økonom ga opphav til Pareto- prinsippet (også kjent som «80-20» regelen) som sier at 80% av inntjeningen er det 20% av kundene som står for. Som en følge av innføringen av ABC- konseptet mener noen forskere at regelen er blitt endret til «20-225», som vil si at i mange tilfeller står 20% av de mest lønnsomme kundene for 225% av inntjeningen. Et stort antall kunder er bare marginalt lønnsomme, mens en stor andel kunder resulterer i betydelige tap for virksomheten. Denne forskjellen har blitt skjult i de tradisjonelle estimeringsmetodene (Helgesen, 2000). Det er viktig å understreke at en virksomhet ikke må kvitte seg med en ulønnsom kunde uten å ha gjort nøye vurderinger av den eksterne virkningen av dette. Eksempelvis kan noen kunder ses på som verdifulle dersom de forbedrer virksomhetens rykte og troverdighet.
- *Tilbakebetalingstid for nyanskaffet kunde:* Dette er tiden det tar for en nye kunde å bli lønnsom. På grunn av kostnadene ved å anskaffe nye kunder (eks. salgs- og markedsføringskostnader) vil det gå litt tid før de kan anses som lønnsomme. I noen tilfeller kan det gå opptil flere år, noe som kan bli et problem for bedriften. Dette bør bli tatt med i betraktningen når man skal vurdere resultatet av analysen.

### 2.2.2 Ulike former for kundelønnsomhetsanalyser

En kundelønnsomhetsanalyse kan utformes på mange ulike måter, og formen som blir valgt avhenger av den enkelte virksomhet. Det er to tilnærminger som brukes til å beregne kundelønnsomhet: «nedenfra og opp» og «ovenfra og ned». Den første identifiserer lønnsomheten til enkeltkundene, mens den andre begynner med total profitt, tar for seg kundebasen som en helhet og forsøker å beregne lønnsomheten i kundesegmenter. Basert på dette har det blitt utviklet fire ulike former for kundelønnsomhetsanalyser (Ryals, 2008).

#### Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder

Denne formen blir sett på som selve byggesteinen for kundelønnsomhetsanalyser, og tar utgangspunkt i den individuelle kunden. Summen av alle enkelt analysene blir den samme som den totale lønnsomheten til selskapet. Med denne metoden får man høyt detaljnivå, og den passer best dersom bedriftene har noen få store kunder (nøkkelkunder). Ulempen med tilnærmingen er at den vil kreve mye tid og ressurser dersom det er mange kunder som skal analyseres (Ryals, 2008).

Når man skal beregne lønnsomheten til de enkelte kundene er det viktig å være klar over at det vil være forskjell mellom kundene i hva de beslaglegger av ressurser. Eksempel på dette kan være at (Bjørnenak & Helgesen, 2009):

- Noen kunder krever «skreddersøm» av bedriftens produkter.
- Noen kjøper de mest lønnsomme produktene, andre kjøper de med minst margin.
- Enkelte kunder krever mer oppfølging og service enn andre.
- Noen kunder setter ekstra høye og bort i mot urimelige krav til kvalitet og garantiforpliktelser.
- Enkelte kunder blir nesten ikke lagt merke til, de bestiller, henter og betaler produktene innen tidsfristen.

Listen over er ikke utfyllende, men illustrerer at lønnsomheten til enkelte kunder er forskjellig på grunn av ulike atferdsmønstre. Bjørnenak og Helgesen (2009) påpeker at utformingen av lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder vil variere fra næring til næring. Det er derfor naturlig at de utformes ulikt, men samtidig vil de ha noen likhetstrekk. I banknæringen vil man blant annet være opptatt av en kundes betingelser med hensyn til rentesatser på lån og innskudd, hvilke produkter og tjenester som er avtalt med kunden, og

hvordan kundene bruker banken (kanaler og transaksjoner). På bakgrunn av dette har de laget en oppstilling som kan være et mulig utgangspunkt for en kundelønnsomhetsanalyse av enkeltkunder:

	Kundeinntekter
-	<u>Salgsinntektsreduksjoner</u>
=	Netto salgsinntekter
-	<u>Produktkostnader</u>
=	Kundeproduktmargin
-	<u>Kundekostnader (direkte og indirekte)</u>
=	Kundedriftsmargin
-	<u>Finanskostnader kunde</u>
=	<u>Kunderesultat</u>

Postene i oppstillingen over er som oftest representert ved en akkumulert sum.

*Kundeinntekter* er alle inntekter fra transaksjonene (ordrene, fakturaene) for det aktuelle tidsrommet. Eksempel på *salgsinntektsreduksjoner* er kvantumsrabatter, kampanjerabatter, årsbonus, prisavslag o.l. *Produktkostnader* er knyttet til hva kunden kjøper, og kan omfatte flere aktiviteter, eks. innkjøps- og produksjonskostnader, emballasje og klargjøring. *Kundekostnadene* er en stor post, og består av både direkte og indirekte kostnader knyttet til alle transaksjonene med kundene i løpet av perioden. Eksempel på kundekostnader er salgs- og distribusjonskostnader, tap på fordringer og tiltak for å unngå tap, kundebearbeiding, kundespesifikke kostnader, m.m. *Finanskostnader* består av rentekostnader, bankomkostninger, og kontantrabatter (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Indirekte kostnader fordeles ved hjelp av ulike estimeringsmetoder og basert på ulike kostnadsdrivere. En vanlig tilnærming er å benytte aktivitetsbasert kalkulasjon (mer om dette i kapittel 2.3.3). I tabell 2-1 vises en enkel illustrasjon på kundelønnsomhet av enkeltkunder ved hotelldrift, hvor de indirekte kostnadene fordeles ved hjelp av ABC-metoden.

Tabell 2-1: Kundelønnsomhetsanalyse av enkeltkunder (Hoff & Bjørnenak, 2010)

Aktivitet /kostnadsgruppe		Kostnadsdriver		Kostnad per driverenhet	
Kundekontakt		Antall timer		500 kr per time	
Booking / ordremottak		Antall bestillinger		100 kr per bestilling	
Innsjekk / utsjekk		Antall innsjekk		30 kr per innsjekk	
Overnatting		Antall døgn		450 kr per overnatting	
Kunde	Inntekter	Antall timer	Antall bestillinger	Antall døgn	Antall innsjekk

1	2 700 000	1200	3500	4500	3500
2	655 200	100	200	780	400
	Kunde 1		Kunde 2		
Inntekter	2 700 000		655 200		
Kundekontakt	- 600 000 (1200*500)		- 50 000 (100*500)		
Booking	- 350 000 (3500*100)		- 20 000 (200*100)		
Innsjekk	- 105 000 (3500*30)		- 12 000 (400*30)		
Overnatting	- 2 025 000 (4500*450)		- 351 000 (780*450)		
Kunderesultat	(-380 000)		222 200		

Tabell 2.1 viser at kunde nummer 1 er ulønnsom, noe som kan skyldes at hotellkjeden har gitt for mye rabatter til kunden, slik at de har betalt en for lav pris (600 kr per døgn). Samtidig er det brukt mye tid på kundekontakt. Kunde 2 er lønnsom, noe som kan skyldes at de har fått mindre rabatter, og dermed har måtte betale en høyere pris (840 kr per døgn) (Hoff & Bjørnenak, 2010).

### Lønnsomhetsanalyse av kundesegment

Lønnsomhetsanalyse av kundesegment ligner på analysen av enkeltkunder, men den har en «ovenfra og ned» tilnærming. Kundene kan f. eks. segmenteres etter demografi (unge og eldre kunder) eller geografi. Fordelen med denne analyseteknikken er at det er lettere å beregne for et stort antall kunder, og det gir en indikasjon på hvor avhengig selskapet er av noen segmenter. Det er også til god hjelp for å kunne måle effekten av tidligere markedsførings- eller salgs kampanjer (Ryals, 2008).

Tabell 2-2 Lønnsomhetsanalyse av kundesegment (Ryals, 2002)

	Totalt	Segment A	Segment B	Segment C
Inntekter	300	100	100	100
Direkte produktkostnader	100	20	30	50
Indirekte kostnadsallokering	100	33,3	33,3	33,3
Totalt kostnader segment		53,3	63,3	83,3
Lønnsomhet		46,7	36,7	16,7

Ulempen er først og fremst at detaljnivået er lavere, noe som innebærer at man får mindre informasjon om hver enkelt kunde, og det forklarer ikke hvorfor lønnsomheten er forskjellig fra segment til segment. I tabell 2-2 ser man at de indirekte kostnadene blir fordelt basert på kundesegmentenes andel av inntektene. Den implisitte antagelsen er da at kundesegment som tilfører like mye inntekter, også legger like mye beslag på selskapets ressurser. Allikevel er det sannsynlig at denne antagelse ikke holder, siden

kundesegmenter ofte har ulike behov og etterspør forskjellige produkter / tjenester (Ryals, 2002).

### **Enkeltkunders livsløpsverdi**

Enkeltkunders livsløpsverdi er en fremtidsrettet lønnsomhetsanalyse som baserer seg på netto kontantstrømmer, det vil si fremtidige forventede innbetalinger fra kunden, minus fremtidige forventede direkte og indirekte kostnader (Ryals, 2008).

Bjørnenak og Helgesen (2009) definerer livsløpsverdien på følgende måte:

$$NV = \sum^t [(inntekter \text{ fra kunden} - \text{kostnader for kunden}) / (1 + \text{avkastningskrav})^t]$$

De mener at slike beregninger forekommer sjelden i praksis. Årsaken til dette er først og fremst at det vil være for krevende for selskaper som har svært ulike kunder å gjennomføre en slik analyse. For det andre er fremtiden vanskelig å forutse, og det vil være knyttet stor usikkerhet til analysene. Uforutsette hendelser kan skade forholdet til kunden og føre til at kundeaktiviteten avtar (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Enkeltkunders livsløpsverdi er et viktig analyseverktøy til bruk for salgs- og markedsføringsbeslutninger. Dette er fordi at man ikke klarer å fange opp fremtidig potensial for kunden ved å bruke lønnsomhetsanalyser som baserer seg på historiske data. Beslutningene som en leverandør vedtar blir ikke bare påvirket av periodevise fluktuasjoner i lønnsomheten, men også hvilket stadium kunden er på i livssyklusen er avgjørende. Kundene som er i begynnelsen av livssyklusen har større livsløpsverdi enn dem som er på et fallende stadium. Bankene forstår dette prinsippet godt. De ser på studentene som verdifulle kunder, og noen som vil gi høy livsløpsverdi i fremtiden. Selv om de nå gjerne er på et stadium i livet som gjør dem ulønnsomme, konkurrerer bankene om å gi spesialtilbud til denne kundegruppen. Håpet er å tiltrekke seg kunder som vil gi dem profitt i fremtiden (Ryals, 2002).

### **Verdivurdering av enkeltkunder**

De tre analyseteknikkene ovenfor er alle rene finansielle metoder, men det er imidlertid enkelte forskere som mener at denne økonomiske tilnærmingen til å verdsette kunder ikke viser hele bildet, og at det er andre måter kunder kan skape verdi på for et selskap (Ryals, 2008). Verdivurdering av enkeltkunder er en fremtidsrettet analyseteknikk som anser kunde verdien fra et relasjonelt perspektiv, i stedet for et finansielt perspektiv. Det

innebærer at man tar hensyn til de eksterne virkningene, som betyr positive eller negative effekter for den faktiske verdien av en kunderelasjon (Helgesen, 1999).

Selv om den relasjonelle verdien av en kunde ikke kan påvirke den finansielle verdien til den kunden, kan den fortsatt være verdifull for selskapet dersom relasjonen til kunden fører til økning i inntekter hos andre kunder eller til reduksjon av kostnader. I følge Ryals (2008) er det fire kilder til relasjonell verdi: referanse, henvisninger, læring, og innovasjon. De to første skal redusere anskaffelseskostnadene i forbindelse med en ny kunde, mens de siste skal øke effektiviteten.

*Referanseverdi* inkluderer kundeomdømme. Å være assosiert med f. eks. et kjent navn eller merke kan tilføre verdi til en leverandør ved å tiltrekke seg andre kunder, styrke merkevaren, gi verdifull pressedekning, o.l., selv om forholdet til den høyprofilerte kunden faktisk koster dem penger. Dette fenomenet ser man i forbindelse ved kjendistilstelninger, hvor kjendisene får eller låner smykker, klær, biler eller lignende for å skape oppmerksomhet rundt merkevaren. Det er viktig å være klar over at noen kunder kan ha negativ tiltrekning, noe som kan føre til svekket omdømme. Dette kan oppstå dersom en kunde blir forbundet med f. eks. barnearbeid (Ryals, 2008).

*Henvisningsverdi* går ut på at en kunde gir anbefalinger til en annen kunde. Dette har gjentatte ganger vist seg å ha innvirkning på kjøpsadferd. Det er langt mer sannsynlig for potensielle kunder å tro på allerede eksisterende kunder av selskapet, enn å tro på selgere. Kundene vil ofte gi anbefalinger til andre som ligner på dem selv, så det er viktig at ethvert selskap retter sin markedsføring på lønnsomme kunder (Ryals, 2008).

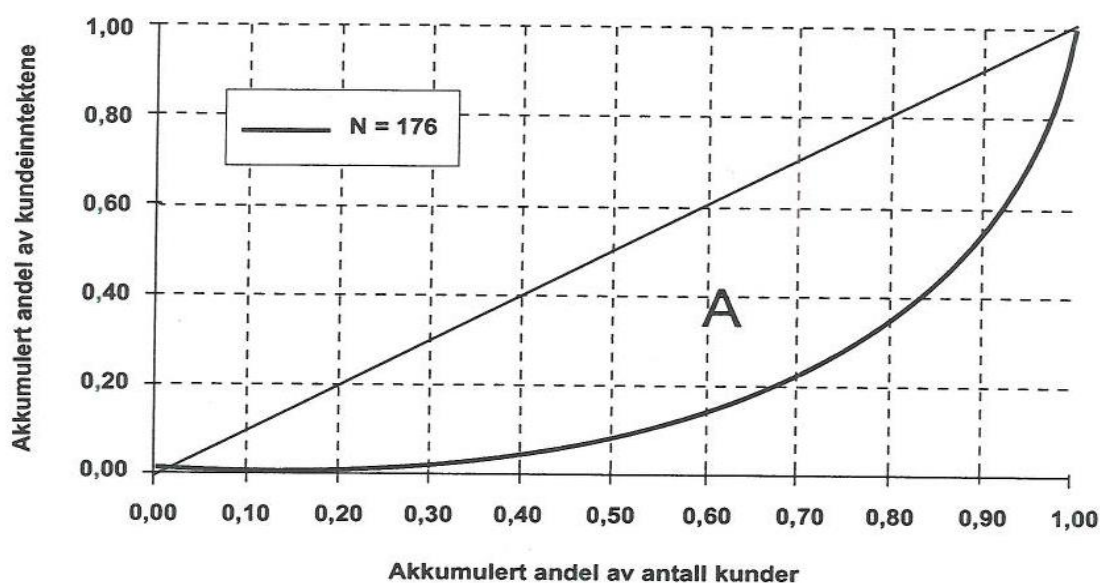
*Læring og innovasjon* går ut på mye av det samme, og det handler om at noen kunder bidrar med verdiskapning ved at de fungerer som samarbeidspartnere. Et selskap oppnår verdi ved å være leverandør til innovative kunder. Eksempelvis kan en kunde bidra til å effektivisere prosesser, eller utvikle nye produkter som kan selges til selskapets øvrige kunder. Målet med læring og innovasjon er at effektiviteten skal økes, og kostnader reduseres (Ryals, 2008).

Metoden har de samme fordelene og ulempene som for enkeltkunders livsløpsverdi. I tillegg gir den en bedre og mer rettferdig vurdering av kundene, ettersom den også tar hensyn til eksterne virkninger.

### 2.2.3 Evaluering av kundelønnsomhetsanalyser

Å presentere resultatene fra kundelønnsomhetsanalysene ved hjelp av vanlige mål som gjennomsnittlig inntekt per kunde og standardavviket fra denne, vil ofte gi for lite informasjon og er dermed ikke spesielt godt egnet for kommunikasjon. Et bedre alternativ vil være å ha en grafisk fremstilling sammen med noen beskrivende nøkkeltall, slik som vist i figur 2 (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

I figur 2 er hver kunde gitt lik vekt på x-aksen. Diagonalen viser at alle kunder er gitt lik inntekt, noe som fører til at 20 % av kundene representerer 20 % av inntektene. Dersom det er forskjeller i kundeinntektene, fremstilles dette ved hjelp av en Lorentz-kurve som ligger under diagonalen. Denne viser at omkring 20 % av kundene står for kun 1 % av kundeinntektene, mens cirka 5 % av de største kundene gir opp mot 30 % av kundeinntektene.



Figur 2: Fremstilling av forskjeller i kundeinntekter (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

Spredningen av inntektene mellom kundene kan uttrykkes ved hjelp av såkalte Gini-koeffisienter. I figur 2 viser areal A graden av variasjon i inntekter per kunde. Gini-koeffisienten defineres som  $2 * A$ , og man får en størrelse mellom 0 og 1. Desto nærmere 0, desto mer jevn er inntektsfordelingen (og motsatt). Den viser med andre ord hvor stor omsetningsavhengigheten er av noen få kunder (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

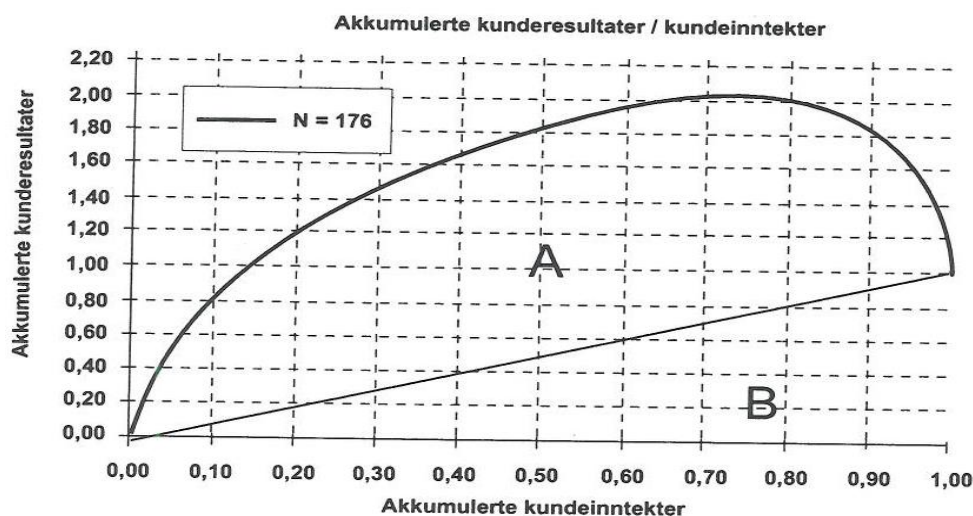


Sårbarheten kan bedre uttrykkes ved hjelp av sårbarhetsfaktor inntekter (SI) =  $(n - n^*) / n$  hvor

$n^*$  = antall kunder med kundeinntekter som er like store som eller større en gj.snitt. kunde.  
 $n$  = totalt antall kunder.

Den viser med andre ord hvor stor andel av kundene som er mindre enn gjennomsnittskunden. Andelene ligger mellom 0 og 1. Dersom SI er nær 0 betyr det at virksomheten er lite sårbar som følge av jevn inntektsfordeling (og motsatt) (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

Mål på spredning i kundersultat fremstilles ved hjelp av Stobachoff- kurven, som vist i figur 3. Den viser resultatfordelingen etter relativ lønnsomhet etter synkende orden. Andelen av omsetningen som kommer fra lønnsomme kunder, kalles resultatvendepunkt. I figur 3 ser man at cirka 73 % av kundeinntektene førte til omkring 200 % av kundersultatene, noe som fører til at de resterende 27 % av kundene sto for en negativ inntjening og «spiste opp» cirka 100 % av det akkumulerte kundersultatet (Bjørnenak & Helgesen, 2009).



Figur 3: Fremstilling av kundersultater (Bjørnenak & Helgesen, 2009)

Graden av skjevhet i kundelønnsomhet finner man ved hjelp av Stobachoff-koeffisienten = areal av A / areal A + B.

Koeffisientene ligger mellom 0 og 1, hvor nær 0 betyr meget jevn fordeling av lønnsomheten (og motsatt) (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

I likhet med inntekter, har man også en sårbarhetsindikator for resultat (SR) =  $m^*$  hvor  $m^*$  = omsetningsandel for kundene som fører til negativ inntjening.

Denne uttrykker hvor stor andel av kundene som resulterer i negativ inntjening. Man får et resultat mellom 0 og 1, hvor SR nær 0 betyr at foretaket er lite sårbar som følge av relativ lik inntjening per kunde (og motsatt) (Helgesen, 2000).

Lorentz- kurver, sårbarhetsfaktorer, Gini- koeffisienter, Stobachoff- kurver og koeffisienter gir en oversikt av den totale kundebasen til en virksomhet. Det kan benyttes til for eksempel sammenlikning av kundeporteføljer i en bank. Informasjonen man får, viser hvor avhengig banken er av enkelte kunder (risiko), og forbedringspotensialet banken har ved å gjøre tiltak som skal øke lønnsomheten ovenfor enkelte kunder. En god kundelønnsomhetsanalyse vil sammen med annen kundeinformasjon gi bedre forståelse av hvorfor man har forskjeller i lønnsomhet, og dermed også en oversikt over hvor mulighetene for å øke lønnsomheten ligger (Bjørnenak & Helgesen, 2009).

#### **2.2.4 Tidligere forskning på kundelønnsomhetsanalyser**

Det er funnet to tidligere studier som har tatt for seg bruk og nytte av de samme formene for kundelønnsomhetsanalyser som det er gjort i denne studien. Den første studien ble gjennomført av Guilding og McManus (2002), som studerte de 300 største børsnoterte selskapene i Australia. Undersøkelsen ble sendt ut til forholdsvis økonomisjefer og markedssjefer. Etter å ha justert for problemer som oppsto i forbindelse med utsendelse av spørreskjemaet, oppnådde de et utvalg på 251 selskaper. Det faktiske utvalget deres endte på 124 respondenter, noe som gir en responsrate på 49, 4 %.

I tillegg til å studere bruk og nytte av de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser, tar de også for seg en helhetsvurdering av kundelønnsomhetsanalyser. I tabell 2-3 vises resultatene fra spørsmålet: «*I hvilken grad bruker deres selskap følgende teknikker?*». Det er brukt en skala med verdier fra 1- 7, hvor 1 er «Ikke i det hele tatt» og 7 er «I stor grad». I tillegg fikk respondentene mulighet til å svare «Ikke anvendelig» dersom teknikken ikke var relevant.

Tabell 2-3: Deskriptiv statistikk av bruksgrad (Guilding & McManus, 2002)

	Gjennomsnitt	Standardavvik	«Ikke anvendelig»
Kundelønnsomhetsanalyser	4,2	2,1	15 %
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	4,1	2,1	17 %
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	4,0	2,1	19 %
Enkeltkunders livsløpsverdi	2,6	1,9	23 %
Verdivurdering av enkeltkunder	2,6	2,0	22 %

Tabell 2-3 viser at helhetsvurdering av kundelønnsomhetsanalyser har gjennomsnittlig bruksgrad på 4,2. «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment» har høyest bruksgrad av de individuelle analyseteknikken, mens «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» følger like bak, med henholdsvis 4,1 og 4,0. Dårligst ut kommer «Enkeltkunder livsløpsverdi» og «Verdivurdering av enkeltkunder», med 2,6. Disse er også minst anvendelige.

Tabell 2-4 presenterer resultatet fra spørsmålet som omhandler nytteverdi: «I hvilken grad mener du følgende teknikker ville vært nyttig for styring av deres selskap?». Den samme skalaen som ble benyttet i spørsmålet angående bruksgrad blir brukt. Resultatet viser at gjennomsnittet for nytteverdi er høyere enn for bruksgrad.

Tabell 2-4: Deskriptiv statistikk for nytteverdi (Guilding & McManus, 2002)

	Gjennomsnitt	Standardavvik	«Ikke anvendelig»
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	5,3	1,9	15 %
Kundelønnsomhetsanalyser	5,2	1,9	12 %
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	5,1	2,0	15 %
Enkeltkunders livsløpsverdi	4,4	2,1	19 %
Verdivurdering av enkeltkunder	4,2	2,1	17 %

I forhold til nytteverdi er det «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment» som har det høyeste gjennomsnittet med 5,3. Like bak følger helhetsvurdering av kundelønnsomhetsanalyser og «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder», med henholdsvis 5,2 og 5,1. «Enkeltkunders livsløpsverdi» og «Verdivurdering av enkeltkunder» har også oppnådd en høy score, med 4,4 og 4,2.

I den andre relevante studien har Havelin og Helsem (2012) utført en undersøkelse angående bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i de 300 største selskapene i Norge. Etter ekskluderinger av uinteressante selskaper satt de igjen med en populasjon på 233 selskaper. Undersøkelsen ble sendt ut gjennom epost, til hovedsakelig økonomisjefer, CFO-er, markedssjefer, regnskapssjefer. De satt igjen med et faktisk utvalg på 53 respondenter på problemstillingen som omhandler bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser, noe som tilsvarer 22,7 %. På problemstillingen som handler om estimeringsmetoder var det 44 respondenter, noe som tilsvarer 18,9 %.

Tabell 2-5 viser oversikten fra følgende spørsmål: «*I hvilken grad bruker deres selskap følgende analyseteknikker?*». Her er det benyttet en skala fra 1-7, hvor 1 er «Svært liten grad» og 7 er «Svært stor grad». I tillegg er det eget valg for dem som ikke bruker teknikken. Også i denne oppgaven er det undersøkt bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser i helhet. Resultatet viser at det er «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment» som har høyest gjennomsnitt når det gjelder bruksgrad. Kundelønnsomhetsanalyser i helhet og «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» følger like bak. Dårligst ut kommer «Verdivurdering av enkeltkunder» og «Enkeltkunders verdivurdering».

Tabell 2-5: Deskriptiv statistikk av bruksgrad (Havelin & Ro Helsem, 2012)

	Gjennomsnitt	Standardavvik	Bruker ikke teknikken
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	5,4	1,4	6,8 %
Kundelønnsomhetsanalyser	5,2	1,3	0,0 %
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	4,8	1,6	4,5 %
Verdivurdering av enkeltkunder	4,4	1,7	22,7 %
Enkeltkunders livsløpsverdi	3,6	1,7	31,8 %

Tabell 2-6 viser deskriptiv statistikk for følgende spørsmål: «*Hvor stor nytte har deres selskap av følgende analyseteknikker?*». Også denne besvares med en skala fra 1-7, og med mulighet for å svare «Bruker ikke teknikken». Gjennomsnittet er høyere for alle analyseteknikkene sammenlignet med bruksgrad. «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment» topper med et gjennomsnitt på 5,9. «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» og kundelønnsomhetsanalyser har henholdsvis 5,4 og 5,3 i snitt.

Tabell 2-6: Deskriptiv statistikk av nytteverdi (Havelin & Ro Helsem, 2012)

	Gjennomsnitt	Standardavvik	Bruker ikke teknikken
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	5,9	1	6,8 %
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	5,4	1,3	4,5 %
Kundelønnsomhetsanalyser	5,3	1,3	0,0 %
Verdivurdering av enkeltkunder	4,7	1,8	22,7 %
Enkeltkunders livsløpsverdi	4,3	1,9	31,8 %

Et annet interessant funn fra Havelin og Helsem (2012) presenteres i tabell 2-7. Denne viser deskriptiv statistikk fra følgende påstand: «*Denne analyseteknikken er for ressurskrevende i forhold til nytteverdi*». Ble brukt skala fra 1-7, med «Vet ikke» som et annet svaralternativ. Resultatene viser at «Enkeltkunders livsløpsverdi» og «Verdivurdering av enkeltkunder» er de analyseteknikkene som er mest ressurskrevende i forhold til nytteverdien, med snitt på henholdsvis 4,2 og 4,0. «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment» er den minst ressurskrevende teknikken i forhold til nytteverdi, med et gjennomsnitt på 2,9. Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder har 3,1.

Tabell 2-7: Deskriptiv statistikk for hvor ressurskrevende analyseteknikken er i forhold til nytteverdi (Havelin & Ro Helsem, 2012)

	Gjennomsnitt	Standardavvik	Vet ikke
Enkeltkunders livsløpsverdi	4,2	1,7	26,9 %
Verdivurdering av enkeltkunder	4,0	1,5	21,2 %
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	3,1	1,4	3,8 %
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	2,9	1,4	3,8 %

Det var også et spørsmål som gikk på hvor stor potensiell nytte selskapene mente de kunne ha av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). På en skala fra 1- 7, ble gjennomsnittet 6,0. Det var over 75% som krysset av for 6 eller 7, og ingen på 1- 3.

Trond Bjørnenak (Bjørnenak, 2013) har kartlagt bruk og nytteverdi av ulike verktøy i norske sparebanker. Kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering) og ABC var to av verktøyene som ble undersøkt. Studien ble gjort våren 2010 med fokus på verktøy som ble brukt i 2009. En rekke masterstudenter har vært med på innhenting av data og oppfølging av resultater. Funnene til en av dem, Marit Johansen, vil bli presentert i tabell 2-8.

Studien hennes tok utgangspunkt i spredningen av Beyond Budgeting i norske sparebanker. Den hadde en responsrate på 69 % (81 respondenter av 118 spurte). Undersøkelsen ble sendt per mail til forholdsvis økonomisjefen i banken. Det ble benyttet en skala fra 1-5 for bruksgrad, hvor 1 betyr «Ikke i det hele tatt» og 5 betyr «I svært stor grad». Skalaen for nytteverdi gikk også fra 1- 5, hvor 1 er «Ingen nytte» og 5 «Svært stor nytte», men i tillegg var det et eget svaralternativ for dem som ikke brukte verktøyet.

*Tabell 2-8: Deskriptiv statistikk av bruksgrad og nytteverdi (Johansen, 2010)*

<b>Bruksgrad</b>	Gjennomsnitt	Standardavvik	Bruker ikke
Kundelønnsomhetsanalyser	2,79	1,03	13,6 %
ABC	1,26	0,69	84,0 %
<b>Nytteverdi</b>			
Kundelønnsomhetsanalyser	3,57	1,07	13,6 %
ABC	3,08	1,26	84,0 %

Tabell 2-8 viser en lav gjennomsnittlig bruksgrad for ABC, samt en middels nytteverdi. Bruksgraden er også lav for kundelønnsomhetsanalyser, men den har en forholdsvis høy nytteverdi. Et interessant funn i studien er at de fleste sparebankene har implementert kundelønnsomhetsanalyser uten bruk av ABC (Bjørnenak, 2013).

## 2.3 Estimeringsmetoder

Estimeringsmetoder blir brukt til å fordele kostnader og inntekter på et kalkyleobjekt. De mest vanlige kalkyleobjektene er kunder, produkter eller tjenester. Det største fokuset er rettet mot fordelingen av kostnadene. I følge Boye, Heskestad, og Holm (2011) skal disse fordeles etter årsak-/ virkningsprinsippet. Det innebærer at kostnadene skal gjenspeile kalkyleobjektets reelle forbruk av ressurser. Å fordele direkte kostnader går stort sett greit, men problemene oppstår i fordelingen av de indirekte kostnadene. Boye, Heskestad, og Holm (2011) definerer kostnader som *indirekte hvis det enten er umulig eller for kostnadskrevende å henføre kostnaden til kostnadsobjektet*.

Bruk av estimeringsmetoder er sentralt når man snakker om kundelønnsomhetsanalyser, hvor kalkyleobjektet vil være kunder. De siste årene har behovet for mer nøyaktige kostnadsfordelinger og lønnsomhetsanalyser økt, som følge av større fokus på økt lønnsomhet. I tillegg har de indirekte kostnadene økt for mange virksomheter, noe som forsterker dette behovet (Boye, Heskestad, & Holm, 2011).

Nedenfor kommer det en kort presentasjon av de tre mest brukte estimeringsmetodene; selvkostmetoden, bidragsmetoden, og aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC).

### **2.3.1 Selvkostmetoden**

Prinsippet i denne tradisjonelle estimeringsmetoden går ut på at alle kostnadene, både faste og variable, innkalkuleres på det enkelte kalkyleobjektet (eks. kunde). De indirekte kostnadene (variable og faste) fordeles ved hjelp av avdelingsvis tilleggssatser. Eksempel i materialavdelingen har man antall kg som kostnadsdriver (fordelingsgrunnlag), og tilleggssatsen blir som følger: Indirekte kostnader i avdelingen / antall kg (Hoff & Bjørnenak, 2010).

Det har vært reist en del kritikk mot selvkostmetoden, og den har blant annet vært knyttet til at indirekte kostnader ikke fordeles i samsvar med det som faktisk gjenspeiler disse kostnadene. Fordelingen av de faste kostnadene er spesielt utsatt, ettersom den ofte blir tilfeldig. Konsekvensen blir at kostnadsfordelingen blir for unøyaktig, og en kunde kan virke mer lønnsom enn den egentlig er, mens enn annen kunde kan bli undervurdert. Noe som i verste fall kan føre til at en bedrift mister en lønnsom kunde. En annen ulempe er at man benytter fordelingsnøkler som ikke viser hva som forårsaker kostnader. Metoden tar ikke hensyn til at de indirekte kostnadene ikke bare er forårsaket av produksjonsvolum (Boye, Heskestad, & Holm, 2011).

### **2.3.2 Bidragsmetoden**

Dette regnes også for å være en tradisjonell metode, og prinsippet her er at det kun er de variable kostnadene som innkalkuleres på kalkyleobjektet. De faste kostnadene fordeles ikke, men behandles som en periodekostnad. Som ved selvkostmetoden fordeles de indirekte kostnadene (kun variable) ved hjelp av avdelingsvise tilleggssatser. Dette regnes ut på følgende måte: Indirekte variable kostnader i avdelingen / Fordelingsgrunnlaget

Bidragsmetoden har heller ikke klart å unngå kritikk. Trond Bjørnenak (1996) mener at det er flere problemer med måten den praktiseres på. Det handler blant annet om at variabiliteten i kostnadene ofte er definert svært snevert. Mange av de kostnadene som har blitt definert som faste, kan i praksis kunne påvirkes på lengre sikt. Dette har ført til at mange av de faste kostnadene har vist seg å være de mest variable. Robert S. Kaplan er en av kritikerne, og kom med følgende utsagn:

*«It strikes us as peculiar that the costs that have varied (increased) the most are the costs that accountants have classified as fixed» (Bjørnenak, 2005).*

Kaplan`s kritikk av de variable kostnadene støttes også av John Shank. Han mente at metoden egnet seg best når det gjaldt noe uvesentlig:

*« If the problem is small enough so that contribution margin analysis is relevant then it can't have a very big impact on a company. And if the possible impact in a decision setting is major, if it can really affect a company in a major way, then it's silly to consider most of the factors to be fixed» (Bjørnenak, 2005).*

I Norge, Finland og Danmark har bidragsmetoden lenge vært en suksess, mye takket være danske Palle Hansen sin spredning av den på 1960- tallet. I 1987 oppdaget han at entusiasmen hadde minket, og han mente at det var feil å bare styre etter dekningsgraden (dekningsbidraget/ omsetning) fordi man da glemmer å vurdere alternativkostnaden. En slik vurdering blir ofte subjektiv og vanskelig å gjennomføre, noe som kan være grunnen til at mange norske virksomheter går bort i fra bidragsmetoden. I tillegg hevder mange norske virksomheter at de benytter seg av bidragsmetoden, selv om de i praksis anvender selvkostmetoden. Dette skyldes at de stiller krav til hvor høy dekningsgraden må være for å dekke de faste kostnadene + et fortjenestetillegg (Bjørnenak, 1996).

### **2.3.3 Aktivitetsbasert kalkulasjon**

Selvkostmetoden blir betraktet som en for dårlig estimeringsmetode, ettersom den ikke viser godt nok hva som forårsaker kostnadene. Bidragsmetoden har et for kortsiktig perspektiv, og er derfor ikke egnet for strategiske analyser. Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC), som ble introdusert på slutten av 1980- tallet, blir ofte fremstilt som løsningen på problemene til de ovenfor nevnte metodene (Boye, Heskestad, & Holm, 2011).

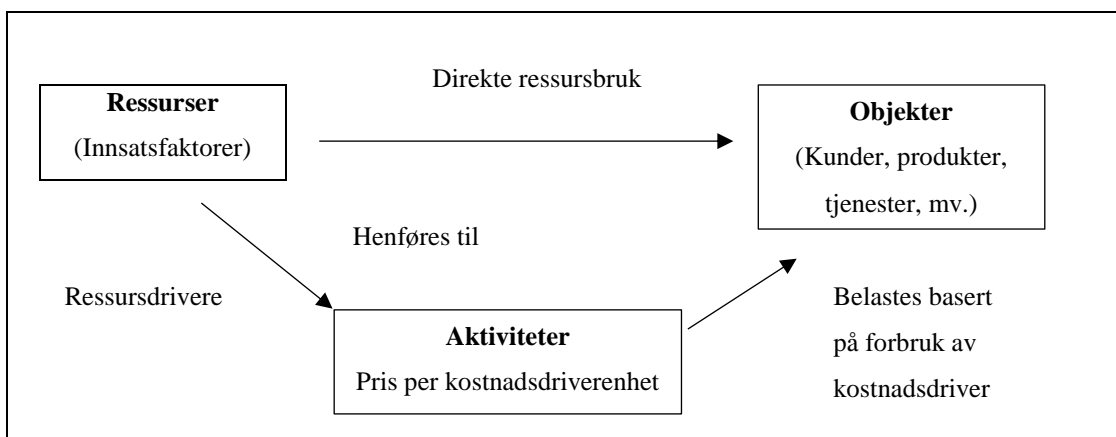
ABC- metoden skiller seg ikke fra de tradisjonelle kalkylemetodene i behandlingen av direkte kostnader, men forsøker i større grad å fordele de indirekte kostnadene (både variable og faste kostnader) på grunnlag av årsaks-/ virkningsprinsippet. De indirekte kostnadene fordeles ut på aktiviteter - ikke kostnadsgrupper - som vil si avgrensede arbeidsoperasjoner som utføres i en virksomhet. Dersom kalkyleobjektet er kunder kan kundekontakt, ordrebehandling, produksjon (små kvanta, mange serier), levering, o.l. være eksempel på aktiviteter. Det er viktig at aktivitetene som velges består av gjentatte



arbeidsoppgaver, ettersom ABC- kalkylen skal brukes til å si noe om fremtiden basert på historisk beskrivelse av ressursbruken (Boye, Heskestad, & Holm, 2011).

Ved fordelingen av kostnadene, er det interessant å vite hva som er årsaken til at kostnaden oppstår. Den eller de faktorene som har en avgjørende betydning for kostnadsnivået, kalles kostnadsdriver. Dette er i prinsippet det samme som fordelingsgrunnlag, men ABC bygger kostnadsfordelingen på at det foreligger en bedre årsakssammenheng mellom aktivitetens kostnader og kostnadsdriveren, enn mellom kostnadsgruppene og fordelingsgrunnlaget i de tradisjonelle kalkylene (Boye, Heskestad, & Holm, 2011). Dette kan begrunnes med at de tradisjonelle kalkylene benytter volumbaserte fordelingsnøkler, med en antakelse om lineær sammenheng. Det vil si at kostnadsgruppen antas å være proporsjonal med produsert mengde. I ABC kan kostnadene variere med andre faktorer, som antall serier og antall produkter.

Aktivitetssats er kostnad pr. kostnadsdriverenhet, og denne finner man ved å dividere aktivitetens kostnad på kostnadsdriverens kapasitet. Kapasitetsnivået i ABC- metoden tar utgangspunkt i teoretisk kapasitet, det man oppnår ved full effektivitet. Men på grunn av reparasjoner, produksjonsstans, vedlikehold o.l. som er nødvendig og uunngåelige gjør at man ikke vil kunne oppnå teoretisk kapasitet. I stedet benyttes praktisk kapasitet, som er den kapasiteten som praktisk lar seg utnytte (Bjørnenak, 2005a).



*Figur 4: Grunnprinsippene i ABC- metoden (Bjørnenak, 2005a)*

Kjernen i ABC- metoden er kostnadshierarkiet, som er med på å understøtte at det er flere forhold enn produksjonsvolum som driver kostnadene. Dette ble i utgangspunktet utviklet med fire nivåer (enhets-, serie-, produkt-, og bedriftsnivå) (Bjørnenak, 2005a).

Kostnadshierarkiet har senere blitt utvidet med kostnader forbundet med kunder og kundegrupper, hvor antall kunder og kundenes krav til oppfølging er kostnadsdriveren.

Hovedpoenget med hierarkiet er at kostnader for et nivå kan finnes som summen av kostnader for dette nivået og alle underliggende nivåer. Bjørnenak (1996) fastslår at kostnader som ikke er forårsaket av produktene ikke fordeles til produktene. Dette gjelder kostnadene på bedriftsnivå, samt kostnader forbundet med produktutvikling. I tillegg skal aldri kostnader forbundet med ledig kapasitet (praktisk kapasitet – benyttet kapasitet) fordeles på produktene, men det skal i stedet behandles som en periodekostnad.

For kunder er det et tilsvarende kostnadshierarki (Hoff & Bjørnenak, 2010):

1. Enhetsnivå – Varekostnader for de produktene kundene bestiller.
2. Ordrenivå – Mottak av bestillinger, endringsordrer.
3. Kundenivå – Kundebesøk, spesialtilpasning av produkter til kunder, fakturering.
4. Kundegruppenivå – Markedskampanjer mot spesielle kundegrupper.
5. Bedriftsnivå – Kostnader som berører virksomheten samlet sett. Slike kostnader er administrasjons- og vedlikeholdskostnader.

For produkter er det ofte slik at jo høyere volum, jo lavere kostnader per enhet. Dette gjelder til en viss grad også for kunder. Problemet er imidlertid at store kunder ofte får store rabatter. I tillegg kan de også kreve mange tilleggsytelser som gir mye arbeid, som for eksempel spesielle tilpasninger. Nettopp derfor er det viktig å kartlegge og beskrive de ressurskrevende aktivitetene som de enkelte kundene forårsaker (Hoff & Bjørnenak, 2010).

ABC- metoden har blitt kritisert for å være en for komplisert metode, som gjør den ressurskrevende å utarbeide. Det er økt behov for informasjon, og kostnadene ved fremskaffelsen av disse vil i en del tilfeller kunne overstige nytten ved en slik kalkulasjon. I tillegg kan kompleksiteten føre til målefeil. Dette har gjort at mange virksomheter i dag bruker metoden som et strategisk verktøy, og i begrenset grad i den løpende økonomistyringen (Boye, Heskestad, & Holm, 2011).

## 2.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett at endringen i økonomistyringen de senere årene blir kalt for strategisk økonomistyring, og man har gått fra internt til et eksternt perspektiv.

Kundelønnsomhetsanalyser er blitt en del av dette fagfeltet, og resultatene fra analysene skal gi virksomheten bedre informasjon om hvilke kunder som er lønnsomme, hvilke som har forbedringspotensial, og hvilke kunder enn bør kvitte seg med. Analysen skal også

forsøke å avdekke hvordan ulike kunder forårsaker kostnader. ABC- metoden er godt egnet for å fordele indirekte kostnader, men i Norge er bidragsmetoden mest brukt.

I oppgaven ble det presentert fire typer kundelønnsomhetsanalyser:

- *Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder* er den metoden som gir høyest detaljnivå, men den krever mye tid og ressurser, spesielt dersom mange kunder skal analyseres.
- *Lønnsomhetsanalyse av kundesegment* gir lavere detaljnivå, men den er lettere å håndtere dersom et selskap har mange kunder.
- *Enkeltkunders livsløpsverdi* er en fremtidsrettet metode, men slike beregninger forekommer sjelden i praksis. Det vil være for krevende for selskaper med svært ulike kunder, og fremtiden er vanskelig å forutse, noe som vil føre til usikkerhet i analysene.
- *Verdivurdering av enkeltkunder* er en fremtidsrettet analyseteknikk som anser kunde verdien fra et relasjonelt perspektiv, i stedet for et finansielt perspektiv. Det innebærer at man tar hensyn til de eksterne virkningene, som betyr positive eller negative effekter for den faktiske verdien av en kunderelasjon.

Videre kan kundebasen analyseres ytterligere. Ved hjelp av en Lorentz- kurve får man et mål på spredning i inntekt, mens en Stobachoff- kurve viser spredning i lønnsomhet. Sårbarhetsfaktoren for begge kurvene går fra 0- 1, hvor målet er å være nærmest mulig null. Da vil virksomheten ha en jevn, og god lønnsomhet i kundebasen, noe som gjør at virksomheten er mindre avhengig av noen få lønnsomme kunder som subsidierer ulønnsomme kunder.

### 3 Metode

Metode kommer fra det greske ordet *methodos* og betyr å følge en bestemt vei mot et mål. I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) dreier det seg om hvordan man skal gå fram for å få informasjon om virkeligheten og analysere denne informasjonen. Det handler altså om å samle inn, analysere og tolke data, slik at det gir ny innsikt i samfunnsmessige forhold og prosesser.

I dette kapittelet vil vi begrunne valg av metode og forskningsdesign, samt gi et innblikk i hvordan spørreskjemaet er utformet. Fordeler og ulemper med valgene som er tatt vil også bli gjennomgått. I tillegg presenteres mulige feil som kan oppstå ved bruk av en spørreundersøkelse. Reliabilitet og validitet er viktige emner som blir gjennomgått, ettersom dette handler om oppgavens troverdighet og gyldighet. Til slutt blir det en presentasjon av de statistiske verktøyene som brukes til å analysere dataene.

#### 3.1 Valg av metode

I en samfunnsvitenskapelig metode skiller man mellom kvalitative – og kvantitative metoder. *Kvalitativ metode* går ut på å samle inn og registrere data i form av tekst, lyd og / eller bilde. Formålet med metoden er å gå dypt inn i et tema og på denne måten få mer informasjon om de personene i målgruppen som man er interessert i å vite noe om. Dataene blir samlet inn ved å benytte seg av ulike teknikker, som observasjon, dybdeintervju og fokusgrupper (gruppesamtaler). I stedet for å stole på en enkelt datakilde, blir det som oftest tatt i bruk flere teknikker. Dataene blir dermed satt opp mot hverandre, og forskeren kan se om de gir noen mening (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

*Kvantitativ metode* har en annen tilnærming, og skiller seg fra kvalitativ metode med at det blir samlet inn og registrert data i form av tall. Den mest brukte teknikken å samle inn data på er gjennom spørreundersøkelser og eksperiment. Her blir det i de fleste tilfeller kun brukt en teknikk. En spørreundersøkelse gir en beskrivelse av trender, holdninger og meninger fra en populasjon ved å studere et utvalg av denne populasjonen. Basert på svarene fra utvalget kan forskeren generalisere eller komme med påstander om populasjonen. I et eksperiment er den grunnleggende hensikten å teste effekten av en behandling på et utfall, ved å kontrollere for alle faktorer som kan påvirke utfallet. Ettersom en gruppe vil få behandling, og den andre ikke, kan forskeren finne ut om det er

behandlingen og ikke andre faktorer som påvirker utfallet (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011).

I denne utredningen har det blitt benyttet kvantitativ metode, der data har blitt samlet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse gjort på norske sparebanker. Valget er basert på oppgavens formål, og størrelsen på populasjonen. Ved kvantitativ metode vil man gå i bredden og få opplysninger om mange enheter. Dette gjør at man lettere kan danne seg et bilde av den generelle holdningen til kundelønnsomhetsanalyser blant sparebankene. Det er et forsøk på å få en presis beskrivelse av bruksgrad og nytteverdi, og det øker samtidig mulighetene for å kunne generalisere funnene fra undersøkelsen.

### **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign er selve rammen for en undersøkelse, og blir brukt som en veiledning for å samle inn og analysere data. Det er tre grunnleggende typer design: eksplorerende, deskriptivt, og kausalt (Iacobucci & Churchill, 2010).

Eksplorerende design, også kalt for undersøkende design, brukes for å oppnå innsikt og forståelse, samtidig som den omformulerer en grov / uklar problemstilling til å bli mer forståelig. Det er to hovedteknikker som brukes til å samle inn data, fokusgrupper og dybdeintervju (Iacobucci & Churchill, 2010).

Deskriptivt design, eller beskrivende design, har som hensikt å beskrive en variabel eller sammenhenger mellom to eller flere variabler, og det vil samtidig svare på spørsmål som hva, hvilke, hvem og hvorfor. Designet brukes vanligvis når man har en grunnleggende forståelse av hva problemet er i det man skal forske på. For at man i det hele tatt kan bruke deskriptivt design er det tre forutsetninger om at man har: (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010).

- En klart definert problemstilling
- En definert populasjon
- Relativt klare hypoteser om hvordan variablene og begrepene påvirker hverandre

En mye brukt teknikk til innsamling av data er spørreundersøkelse med strukturerte – åpenlyse spørsmål. Det vil si at spørsmålene og svaralternativene er de samme til alle respondentene, og man kan sammenligne svare etterpå.

Kausalt design betyr årsakssammenheng, noe som vil si at noe forårsaker noe annet. Det brukes når man ønsker å finne en statistisk årsakssammenheng mellom to variabler (X og Y). Eksperiment er den mest brukte teknikken for å påstå at det foreligger kausalitet. For å bevise at X er årsak til Y (kausalitet) må først tre krav være oppfylt: (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010).

- Isolasjon, betyr at man må være helt sikre på at det virkelig er X som påvirker Y og ikke noe annet.
- Samvariasjon, vil si at når X endres må dette etterfølges av en endring i Y.
- Temporæritet, betyr at en endring i X må skje før endringen i Y.

I denne oppgaven vil vi benytte deskriptivt design, ettersom vi skal gi en beskrivelse av bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Oppgaven vil bli løst ved hjelp av en spørreundersøkelse, der alle respondentene blir stilt ovenfor de samme spørsmålene og svaralternativene. Denne teknikken åpner for at man kan se sammenhenger og mønstre i svarene fra respondentene. Utformingen av spørreskjemaet vil bli nærmere gjennomgått i avsnitt 3.3.

### 3.3 Spørreskjema

I utredningen har det blitt benyttet spørreskjema, fordi denne teknikken egner seg godt når man skal samle inn data fra en stor populasjon. For å lage en god spørreundersøkelse krevdes det en god del forarbeid, og det gikk derfor mye tid til planlegging. Spørreskjema, med lukkede svaralternativer, er den mest brukte teknikken når det gjelder å samle inn primærdata ved bruk av en kvantitativ tilnærming. Siden spørreskjemaet var prekodet får respondenten kun mulighet til å svare innenfor de rammene som undersøkeren på forhånd har definert. Dette betyr at respondenten får svarkategorier av typen ja, nei, delvis uenig, helt enig o.l.

#### 3.3.1 Utforming av spørreskjema

Utformingen av spørreskjemaet tok utgangspunkt i problemstillingen: «*Hva er bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker?*» (Se vedlegg 2 for spørreskjema). Vi har delt spørreskjemaet inn i tre deler, hvor første del handlet om å skaffe informasjon om respondenten og dens sparebank. En del av spørsmålene er i stor grad inspirert av tidligere gjennomførte undersøkelser, fordi vi ønsker å kunne

sammenligne resultatene fra denne forskningen med tidligere forskning. Det er også gjort noen endringer for å tilpasse spørsmålene til vår forskning.

Spørsmål nummer tre, som spør om hvilken sparebank respondenten jobber for, vil kun bli brukt til å ha oversikt over hvilke sparebanker som har besvart undersøkelsen. Slik unngår vi å sende ut påminnelse til sparebankene som alt har svart. Ettersom det ikke skal kunne gå an å vite hvilke sparebanker som har besvart undersøkelsen, vil ikke svarene på dette spørsmålet bli tatt med i analysen.

Spørsmål 9 spør om sparebanken benytter seg av kundelønnsomhetsanalyser, der følger det en begrepsforklaring om hva som menes med kundelønnsomhetsanalyser. Alle som svarte ja på dette spørsmålet, vil få gå videre å svare på del to av undersøkelsen. Denne delen går dypere inn i bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. I denne delen følger det begrepsforklaringer til de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser som det er blitt tatt utgangspunkt i denne oppgaven. Det stilles også fem konkrete påstander om bruk og nytte, som respondenten skal ta stilling til.

De som svarer nei på spørsmål 9, får ikke svare på del to, og de går dermed direkte videre til å besvare del tre. Disse spørsmålene angår bruk av estimeringsmetoder, og avsluttende spørsmål. Her har vi lagt inn to kontrollspørsmål som skal sjekke om respondentene føler de har hatt grunnlag for å besvare spørsmålene angående bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder. Ved vår metode, vet vi at det kan være en ulempe at respondentene ikke får uttrykt sine meninger. Vi har derfor valgt å gi dem muligheten til å komme med kommentarer til undersøkelsen. Formålet er at det skal gi oss nyttig informasjon som vi ellers ville gått glipp av.

### **3.3.2 Spørreundersøkelse via e-post**

I denne oppgaven vil spørreundersøkelsen bli sendt ut via e- post. Dette er en upersonlig undersøkelsesmetode, og den har både fordeler og ulemper. Fordelene er (Frankfort-Nachmias & Nachmias, 2008):

1. *Lavere kostnader.* Det ikke er noen kostnader forbundet med metoden, utenom tiden det tar med planlegging og utsending.
2. *Reduserer feil.* Faren for feil reduseres, ettersom respondentene ikke blir påvirket av intervjueteknikker eller karakteristikker.

3. *Større grad av anonymitet.* Dette kan gjøre det lettere for respondentene å svare, særlig dersom spørsmålene oppfattes som sensitive.
4. *Lenger betenkningstid.* Respondentene får lenger tid til å tenke gjennom spørsmålene, og kan i tillegg diskutere dem med for eksempel kollegaer.

Ulemper (Frankfort- Nachmias & Nachmias, 2008):

1. *Enkle spørsmål.* Det er viktig at spørsmålene og instruksjonene er lett forståelige. Dersom en respondent blir usikker på hva som menes, kan han / hun la være å besvare undersøkelsen.
2. *Ikke mulig med tilleggsspørsmål.* Forskeren går glipp av muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål, og mister dermed nyttig informasjon. Respondentene får heller ikke mulighet til å uttrykke sine meninger utover de svaralternativene han / hun har fått.
3. *Ikke kontroll over hvem som svarer.* Forskeren har ikke kontroll over omgivelsene til respondentene, og kan dermed ikke være sikker på at det virkelig er den personen som fikk tilsendt undersøkelsen som har svart.
4. *Lav responsrate.* Den kanskje største ulempen med denne metoden er at det ofte er vanskelig å oppnå en tilstrekkelig responsrate. Den ligger som regel mellom 20 – 40 %, mens for et personlig intervju er det ca. 95 % respons.

Det benyttes ulike strategier for å overkomme utfordringene med denne typen metode. En av strategiene som ble brukt i denne oppgaven var åpningsbrev. Innholdet i åpningsbrevet er spesielt viktig i spørreundersøkelser som blir sendt ut på e-post, fordi det er vanskelig å oppnå en høy responsrate når det er flere enn noen få spørsmål. Det skal være så detaljert som mulig, og skal (1) inneholde informasjon om personene som utfører undersøkelsen, (2) forklare formålet med den, (3) fortelle hvorfor det er viktig at respondentene svarer, og (4) forsikre respondentene at informasjonen fra dem vil være konfidensiell (Frankfort- Nachmias & Nachmias, 2008).

En annen strategi for å øke motivasjonen for å svare på undersøkelsen er å tilby respondentene en form for belønning, som en pris eller penger. På grunn av at respondentene i dette tilfellet er sparebanker, har vi valgt å gi dem en «gulrot» i form av at de får muligheten til å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen. Dette blir opplyst i åpningsbrevet til respondentene. Ofte ser respondentene belønningen som en symbolsk



gest, og dermed vurderer de det som at studien er verdt å besvare (Frankfort- Nachmias & Nachmias, 2008).

### 3.3.3 Målenivåer

Meningen med spørreskjemaet er ikke å måle respondenten, men egenskapene til respondenten. I dette tilfellet er det sparebankenes holdninger til kundelønnsomhetsanalyser som blir målt. Det er fire forskjellige målenivåer (Iacobucci & Churchill, 2010):

- Nominalnivå er det laveste målenivået. Her er det kun mulig å måle variabelens verdi i gjensidig utelukkende kategorier, som vil si at det ikke må overlappe hverandre. Er variabelen kjønn, har vi to verdier / kategorier: mann og kvinne. Dette nivået er med på å fortelle noe om identiteten til respondentene, kan ikke brukes til å regne statistikk.
- Ordinalnivå er det nest laveste nivået, og man kan nå si hvor mye større en verdi er i forhold til hverandre. En viktig grunn for å ta i bruk dette målenivået er for å få respondentene til å skille mellom alternativer. Dersom en respondent hadde fått spørsmål om å si hvilken egenskap som er viktig for dem, ville mange av dem svart alle er viktige. Dette gir ikke forskeren god nok informasjon, og man bør i stedet få respondentene til å rangere egenskapene fra minst viktig til mest viktig. Ordinalskala sier ingenting om virkelig avstand mellom alternativene. Man kan finne median, men ikke mer avansert statistikk.
- Intervallnivå er det nest høyeste nivået og antakelig det mest brukte. Her vil det i tillegg være mulig å måle avstanden mellom verdiene. Er ikke noe naturlig nullpunkt, og det vil derfor ikke være mulig å si noe om graden av avstand. Kan regne gjennomsnitt, korrelasjoner, osv.
- Rationivå (forholdstallsnivå) er det høyeste målenivået. Her eksisterer det i tillegg til alt det andre et absolutt eller naturlig nullpunkt. Ingen begrensninger på statistisk anvendelser.

Tommelfingerregel angående bruk av målenivåer sier at man alltid skal måle på høyest mulig nivå. I dette tilfellet er de laveste målenivåene stort sett blitt benyttet. Nominalnivå er mest brukt i del enn, ettersom dette forteller noe om hvem respondentene er. I tillegg er det blitt benyttet rationivå når det gjelder antall kunder. I del to er det ordinalnivå som er klart mest brukt, og det går dermed ikke an å si nøyaktig hvor mye større/ bedre en verdi er i forhold til en annen. For eksempel kan man si at «I svært stor grad» er større / bedre

enn «Stor grad». Bruk av likertskalen førte også til at vi hadde svaralternativ som «Bruker ikke metoden», ettersom dette ikke blir godt nok dekket av skalaen. «I svært liten grad» virker større / bedre enn «Bruker ikke metoden». I del tre har vi nominalnivå på kontrollspørsmålene, ettersom dette sier noe om kunnskapsnivået til respondentene.

### **3.3.4 Størrelse på utvalg**

Vi er i denne oppgaven begrenset av at det bare eksisterer 107 sparebanker i Norge. Dette gir oss en utfordring knyttet til at det ofte er en lav andel som svarer på spørreundersøkelser som sendes ut på epost. Basert på tidligere undersøkelser vi har lest, ligger tallene på alt fra 10 % til over 80 %. Ofte ligger de en plass mellom 20 - 40 %, noe som for oss vil tilsi at vi kan ende opp med mellom 21 og 43 respondenter. Sett opp mot en lav populasjon, trenger man en høy svarprosent for å oppnå høy reliabilitet, og man risikerer å ende opp med en høy feilmargin. Utrekninger basert på at vi bruker 95 % konfidensintervall, en forventet feilrate på 5 % og en populasjon på 107 tilsier at vi bør ha ett utvalg på 84 respondenter. ((Løvås, 2004) & (Frankfort- Nachmias & Nachmias, 2008))

På grunn av problemene med lav svarprosent knyttet til nettbaserte undersøkelser, så vil man vanligvis ha sendt ut til over 400 respondenter for å oppnå ett tilstrekkelig utvalg. Siden vår populasjon er begrenset til 107, kan vi ikke gjøre dette. Vi må istedenfor gjøre tiltak for å få opp svarprosenten. Tiltakene vi har gått for er: Å skrive en kort, men informativ invitasjon til respondentene som oppfordrer dem til å svare, sende ut to påminnelser med en ukes mellomrom, og sende ut undersøkelsen og påminnelsen på en tirsdag formiddag. Årsaken til at vi valgte denne dagen er at vi leste i en annen undersøkelse at dette var regnet som det beste tidspunktet å sende ut undersøkelser på.

### **3.3.5 Feilkilder ved spørreundersøkelse**

Det er to hovedtyper av feil man kan gjøre ved en spørreundersøkelse. Den ene feilen handler om varians i observasjonene, mens den andre hovedtypen er forskjellige former for målefeil. Det er viktig å være klar over hvilke feil som kan ha innvirkning på svarene fra respondentene, slik at man kan ta høyde for disse i analysen og tolkningen av funnene (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010).

Innenfor varians i observasjonene har man: Ikke- responsfeil, som oppstår når de man ønsker skal svare på undersøkelsen ikke gjør det, og utvalgsfeil, som er når utvalget ikke

er representativt. For oss kan det blant annet bety at feil person i banken får epost og dermed ikke har kunnskap nok til å svare på skjemaet. Dette kan føre til at vedkommende svarer uten kunnskap eller unnlater å svare. For å begrense feil som følge av dette har vi inkludert spørsmål som går på respondentens kunnskap om emnet.

Målefeil, som er den andre hovedtypen, er feil som oppstår i det respondenten svarer på spørreskjemaet. Dette er feil som går på utformingen av spørsmål og målenivå. Det vil som oftest være usikkerhet knyttet til om det som blir undersøkt, vil gi et riktig bilde av det man ønsker svar på. Spørreundersøkelsen i denne oppgaven er intet unntak. På bakgrunn av dataene som er samlet inn, kan det virke som om noen få respondenter har tippet eller misforstått visse spørsmål. Om dette er tilfellet er nesten umulig å finne ut, ettersom man ikke har kontakt med respondentene.

Vi har prøvd å minimere målefeil ved å gi begrepsforklaringer til de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser som det er blitt tatt utgangspunkt i. Videre er det skrevet et åpningsbrev som informerer respondentene om undersøkelsens formål og som skal bidra til en høyere responsrate. I tillegg ble det gjort en pretest.

### **3.4 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om påliteligheten til undersøkelsens data, og er karakterisert med at den viser «hvor godt vi måler det vi måler». Det er en indeks av konsistens – skal kunne oppdage korrelasjon mellom to mål på samme begrep når man bruker samme mål. Er resultatene stort sett de samme hver gang kan vi si at reliabiliteten er stor (Gripsrud, Olsson, & Silkoset, 2010).

En av de mest populære typene reliabilitet er *stabilitet*. Med dette menes i hvilken grad man får det samme resultatet ved å utføre samme test flere ganger. Dersom undersøkelsesobjektene ikke har endret seg i mellomtiden, skal det være korrelasjon mellom svarene. Dette avhenger av hvor lenge forskeren har ventet med å utføre denne såkalte test- retesten. Dersom det skjer innen kort tid vil svarene ofte være konsistent med tidligere svar, men har man ventet for lenge kan man anta at for eksempel bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser har endret seg. På grunn av den begrensede tiden vi har til rådighet på oppgaven, vil det ikke være mulig å sjekke stabiliteten (Iacobucci & Churchill, 2010).

Den grunnleggende forutsetningen ved å lage en skala for å måle holdninger er at når flere elementer måler et fenomen, skal de ulike elementene gi konsistente resultater. Dette kalles for *likegyldighet*, og er en annen form for reliabilitet (Iacobucci & Churchill, 2010). I denne studien kan vi undersøke likegyldighet ved å sammenligne resultatene fra spørsmålene som omhandler bruk av kundelønnsomhetsanalyse, og se om disse gir konsistente svar.

### 3.5 Validitet

Validitet (gyldighet) handler om hvor godt man måler det man har til hensikt å måle/ undersøke. Det blir sagt at (1) dersom en måling er gyldig, er den pålitelig; (2) dersom den *ikke* er pålitelig, kan den ikke være gyldig; og (3) dersom den er pålitelig, er det ikke et krav om at den må være gyldig, fordi pålitelighet tar ikke høyde for systematiske feil. Altså, pålitelighet er nødvendig for gyldigheten (Iacobucci & Churchill, 2010).

Begrepsvaliditet, eller empirisk validitet, er opptatt av spørsmålet om målemetoden som er brukt i undersøkelsen faktisk har målt det som man hadde til hensikt å måle. I forarbeidet til en spørreundersøkelse er det viktig å bruke god tid på spørsmålene, slik at man er sikker på å få svar på det man vil vite. Dersom det er mangler i spørreskjemaet vil det ikke være mulig/ tid til å foreta ny undersøkelse. For å sikre begrepsvaliditet i studien er det gitt begrepsforklaringer til de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser. Det ble valgt å ikke ha forklaringer til estimeringsmetodene, da det ble vurdert som at respondentene hadde bedre kjennskap til dette. Dersom denne vurderingen har vært feil, kan det ha svekket begrepsgyldigheten. Dette prøvde vi å fange opp ved hjelp av to kontrollspørsmål i slutten av undersøkelsen.

Et viktig forhold innenfor begrepsgyldighet er konvergent validitet, som omhandler om spørsmålene som skal måle samme teoretiske variabel korrelerer med hverandre. Dette blir testet ved hjelp av en faktoranalyse og Cronbachs Alfa i kapittel 4.3. Høy korrelasjon vil si at spørsmålene våre måler samme variabel. Dersom det viser seg at noen av spørsmålene ikke korrelerer, må vi kutte ut spørsmålene som ødelegger, slik at vi kan fortsette å bruke variabelen (Frankfort- Nachmias & Nachmias, 2008).

Innholdsvaliditet er en annen form for validitet, og blir gjerne kallet for teoretisk validitet. Det går ut på i hvilken grad man klarer å dekke hele det teoretiske begrepets omfang, med den målemetoden som blir brukt. Uavhengig av metode skal det dekke de begrepene man

ønsker å belyse i forskningen. Dette kan være vanskelig, men man kan trekke inn annen forskning og teorier som kan være med på å begrunne spørsmålsutformingen (Iacobucci & Churchill, 2010). Ettersom vi hadde begrenset med tid, og ikke minst kunnskap om temaet, er noen av spørsmålene våre i stor grad inspirert av tidligere oppgaver om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser. Dette er med på å gjøre spørsmålene representative for hva vi ønsker å undersøke, og dermed styrker den undersøkelsens innholdsvaliditet.

### **3.6 Statistiske verktøy**

Til å analysere dataene våre vil vi benytte SPSS, som er et dataprogram som benyttes til å utføre statistiske beregninger. Vi benytter et konfidensintervall på 95%, slik at alle funn som blir omtalt som signifikante vil ha et signifikansnivå på 5%. Dette innebærer at vi kan med 95% sikkerhet si at den observerte sammenhengen ikke skyldes tilfeldigheter.

#### **Deskriptiv statistikk**

I analysen presenteres svarene fra undersøkelsen med svarfordeling i prosent, samt at vi oppgir gjennomsnittsverdi og standardavvik. I utgangspunktet er det ikke mulig å benytte gjennomsnittsverdi på ordinalnivå. I følge teorien kan man kun benytte dette ved intervall- og rasionivå. Det spesielle i denne oppgaven er at det er blitt benyttet en syvpunkts Likertskala, som ifølge teorien da skal representere et intervallnivå. Ettersom vi benytter lik avstand mellom nivåene (1-7) vil det være mulig å anta at ordinalnivå kan oppfattes som intervall. Forutsetningen for intervallmåling (når variabelen er ordinal) er i hvert fall «statistisk konservativ», ved at den ikke vil føre til en uønsket overvurdering av resultatene (Iacobucci & Churchill, 2010).

I følge Løvås (2004) påvirkes gjennomsnittsverdiene mye av observasjoner som er spesielt små eller spesielt store. På de spørsmålene der vi har Likertskala begrenses mulighetene for ekstreme observasjoner, siden det er et begrenset antall svaralternativer. Men vi har allikevel valgt å ha med standardavviket for å vise variasjonen i dataene.

#### **Uparet T-test**

Denne testen kan brukes hvis man vil sammenligne to grupper. Den regner gjennomsnittet for hver gruppe og sjekker om det er en signifikant forskjell mellom dem. Hypotesen i denne testen er dermed  $H_0: \mu_1 = \mu_2$  og  $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$  (Løvås, 2004).

## **Faktoranalyse**

Faktoranalyse er en metode for å klassifisere flere beslektede variabler til ett begrenset antall faktorer eller dimensjoner. I denne analysen blir de bivariate korrelasjonene (Pearsons  $r$ ) regnet ut mellom alle svarene og så blir dette satt inn i en matrise.

Korrelasjonen mellom et svar og den enkelte faktoren er beskrevet av en faktor ladning. Denne går på en skala fra 0 til 1, og en høy score viser høy korrelasjon. Ladninger på 0,3 eller mindre er sett på som for svake til å representere en faktor (Frankfort- Nachmias & Nachmias, 2008).

Vi innså at det ville være fornuftig å ha en måling på totalt bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Så vi bestemte oss for å bruke faktoranalyse til å sjekke om vi kunne slå sammen spørsmål 10 a, b, c, d til en faktor som representerer total bruk av kundelønnsomhetsanalyser.

For å teste faktorladningene kjørte vi en faktoranalyse. Vi benyttet Maximum Likelihood som extraction metode og Direct Oblimin som rotasjonsmetode. Grunnen til at vi brukte disse er at det er det strengeste, og resultatet blir dermed sikrest.

Vi kjørte også en test på Cronbach's Alfa for å teste indre konsistens reliabilitet, det vil si at det blir tatt utgangspunkt i korrelasjoner mellom spørsmålene i oppgaven. Hvis de måler samme egenskap, skal spørsmålene være korrelerte med hverandre. Denne måles også på en skala fra 0 til 1, der en alfa over 0,7 er en akseptabel verdi og viser at svarene har en høy grad av tilknytting (Frankfort- Nachmias & Nachmias, 2008).

### **3.7 Oppsummering**

Dette kapittelet har gjennomgått valg av metode. I denne oppgaven har det blitt benyttet kvantitativ metode, som betyr at det blir samlet inn og registrert data i form av tall. Valget er basert på oppgavens formål, og størrelsen på populasjonen. Forskningsdesignet har vært deskriptivt, eller beskrivende, og det har til hensikt å beskrive en variabel eller sammenhenger mellom to eller flere variabler.

Dataene har blitt samlet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse gjort på norske sparebanker. Spørsmålene var strukturerte – åpenlyse, som vil si at respondentene svarte på samme spørsmål og fikk like svaralternativer. Dette gjorde at vi kunne sammenligne svarene etterpå i SPSS.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut via e-post, noe som medfører ulemper. Eksempel på dette er at spørsmålene må være lett forståelige, man har ikke mulighet til å stille tilleggsspørsmål, ikke kontroll over hvem som svarer, og det er fare for lav responsrate. For å overkomme utfordringene har det blitt benyttet ulike strategier, deriblant et åpningsbrev som ga informasjon om undersøkelsen, og i tillegg fikk respondentene muligheten til å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen.

Reliabilitet og validitet er viktig, og skal teste oppgavens troverdighet og gyldighet. Det skal være sammenheng mellom begrepene, og spørsmålene må være stilt på en måte som gjør oss sikre på at man måler det man har til hensikt å måle.

## 4 Analyse

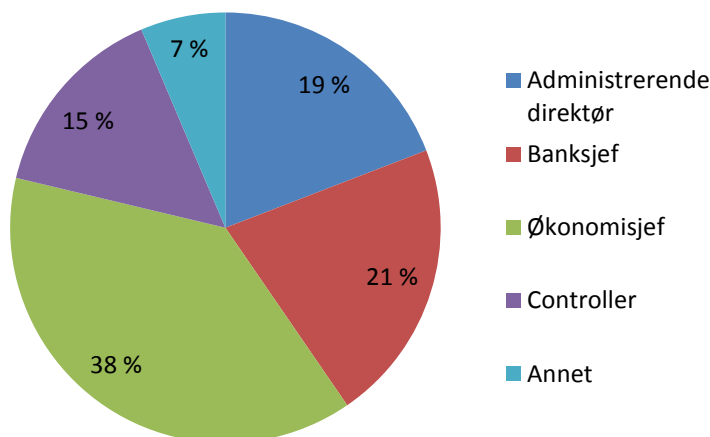
I dette kapitlet vil de innhentede dataene fra spørreundersøkelsen bli analysert. Til å starte med blir det en beskrivelse av respondentene, samt forklaringer på hvorfor noen av dem er fjernet fra en del av spørsmålene. Videre vil deskriptiv statistikk som omhandler kundelønnsomhetsanalyser bli presentert. Til slutt vil vi deretter ta for oss de ulike hypotesene som er beskrevet i oppgaven.

### 4.1 Beskrivelse av respondenter

Å ha klart for seg hvem som skal undersøkes er viktig når du skal foreta en spørreundersøkelse. I denne oppgaven var populasjonen, som vil si alle enhetene som inngår i problemstillingen, de 107 ulike sparebankene i Norge. Ofte vil det være svært tidkrevende å studere hele populasjonen, men i dette tilfellet ble populasjon og utvalg det samme, ettersom det var en forholdsvis liten populasjon. Av de 107 sparebanker fikk vi et faktisk utvalg på 47 respondenter, noe som tilsvarer omkring 44%.

Spørreundersøkelsen ble sendt ut på e- post til enn ansatt i banken som vi mente hadde forutsetninger til å besvare spørsmålene. Det gjaldt ansatte med en stillingstittel som administrerende direktør, banksjef, økonomisjef /ansvarlig og controller. I noen få tilfeller ble undersøkelsen sendt til to personer i samme bank, dette var fordi vi var usikker på hvem som hadde best forutsetning til å besvare spørsmålene. Kontaktinformasjon ble funnet på hjemmesidene til de ulike sparebankene. Noen banker hadde ikke oppgitt kontaktinformasjon om de ansatte, så dette skaffet vi ved å ringe banken. Vi prøvde å øke deltakelsen ved å sende ut to påminnelser med enn ukes mellomrom. Responsen ved første påminnelse var godt, og vi gikk fra 22 til 42 svar. Effekten av påminnelse nr. 2 var mye lavere, og ga kun fem svar.





*Figur 5: Stillingsfordeling*

Figur 5 viser at det er flest økonomisjefer som har besvart undersøkelsen, men det er i tillegg en stor andel banksjefer og administrerende direktører som også har svart. Disse tre stillingene utgjør til sammen 78 % av svarene. Controller og andre stillinger består av til sammen 22 %.

I tabell 4-1 ser man at på spørsmål 9, som gikk ut på om det ble brukt kundelønnsomhetsanalyser i sparebanken, svarte 21 ja og 26 nei. Tre av dem som svarte ja bar tydelig preg av at respondenten ikke hadde kunnskap om hva han/ hun svarte på. Dette ble bekreftet av respondenten, ettersom han/ hun hadde svart nei på spørsmål 21, om de følte de hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk og nytte av de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser. På grunn av dette valgte vi å fjerne disse svarene for å få et mer pålitelig datasett. Ettersom det kun var dem som brukte kundelønnsomhetsanalyser som skulle besvare spørsmål 10- 18, endte vi opp med 18 respondenter (16,8 %) her.

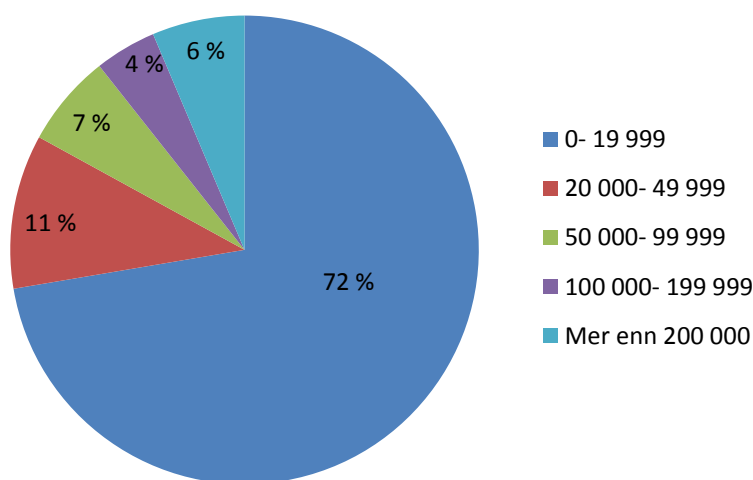
*Tabell 4-1: Bruk- og kontrollspørsmål*

Spørsmål 9	Antall	Spørsmål 21	Antall	Spørsmål 22	Antall
Ja	21	Ja	35	Ja	29
Nei	26	Nei	12	Nei	18
Totalt	47	Totalt	47	Totalt	47

På spørsmål angående estimeringsmetoder er alle som svarte nei på kontrollspørsmål 22, om de følte de hadde nok kunnskap til å besvare spørsmålene angående bruk og nytte av estimeringsmetoder, blitt fjernet. Som tabell 4-1 viser, ser man at 18 respondenter ble tatt bort, og vi sto dermed igjen med 29 svar (27,1 %).

For å få en oversikt på størrelsen på sparebankene som svarte, valgte vi å ha et spørsmål som gikk på antall privatkunder i bankene. Dette var også interessant i forhold til å sjekke om antall privatkunder har noe å si for valg av kundelønnsomhetsanalyser, noe som vil bli sjekket i en av hypotesene i kapittel 4.4.

Ut i fra figur 6 ser man at hele 72% av sparebankene har mellom 0 og 19 999 privatkunder. 11% havner innenfor neste kategori, som er 20 000- 49 999. Det er 7% som har mellom 50 000- 99 000 privatkunder. 4% har mellom 100 000- 199 999, mens det er 6% som har mer enn 200 000 privatkunder.



*Figur 6: Antall privatkunder i sparebankene*

## 4.2 Deskriptiv statistikk

På grunn av for få respondenter og dermed også få svar på spørsmålene angående kundelønnsomhetsanalyser ble det vanskelig å gjøre avanserte analyser. Vi har derfor valgt å bruke deskriptiv statistikk til å besvare de fleste av hypotesene våre.

For spørsmål 10- 15, og 20 har hver enkelt analyseteknikk fått tildelt en bokstav i tabellene. Rekkefølgen er den samme i hver tabell, og er som følger:

- a= Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder
- b= Lønnsomhetsanalyse av kundesegment
- c= Enkeltkunders livsløpsverdi
- d= Verdivurdering av enkeltkunder

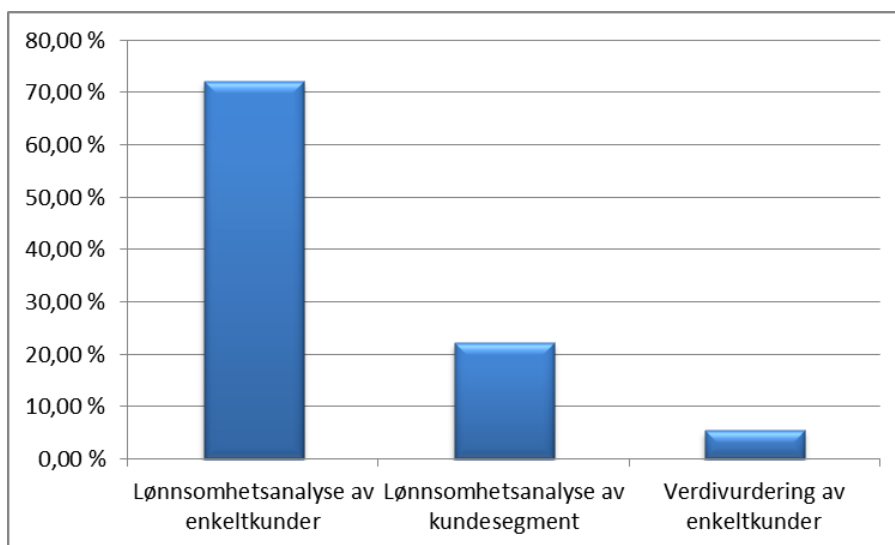
**Spørsmål 10: I hvilken grad bruker deres bank følgende analyseteknikker? (n=18)**

1= svært liten grad og 7= svært stor grad.

*Tabell 4-2: Bruksgrad av ulike analyseteknikker*

	1	2	3	4	5	6	7	Bruker ikke teknikken	Std. avvik	Gj. snitt
10a			11,1 %	11,1 %	16,7 %	50,0 %	11,1 %		1,2	5,4
10b		11,1 %	11,0 %	33,3 %	16,7 %	27,8 %			1,3	4,4
10c		5,6 %	33,3 %	16,7 %	16,7 %	5,6 %		22,2 %	1,1	3,8
10d		11,1 %	11,1 %		27,8 %	33,3 %	5,6 %	11,1 %	1,5	4,8

I tabell 4-2 ser man at «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» er den analyseteknikken som er brukt i størst grad, med et gjennomsnitt på 5,4. Det viser seg også at alle de 18 sparebankene som har kundelønnsomhetsanalyser, bruker i en eller annen grad «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder». «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment» er også brukt av samtlige sparebanker, men bruksgraden er noe lavere, slik at gjennomsnittet blir 4,4. «Enkeltkunders livsløpsverdi» har den laveste bruksgraden med et snitt på 3,8, og er samtidig den teknikken som er minst brukt av sparebankene. 22,2 % har svart at de ikke bruker teknikken. «Verdivurdering av enkeltkunder» har den nest høyeste gjennomsnittlige bruksgraden med 4,8. Det er kun noen få sparebanker som ikke bruker teknikken.

**Spørsmål 11: Hvilken analyseteknikk er mest brukt innenfor privatmarkedet? (n=18)**


*Figur 7: Svarfordeling spørsmål 11*

Figur 7 viser at den klart mest brukte analyseteknikken innenfor privatmarkedet er «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder», med ca. 70 %. «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment» er nest mest brukte, men det var kun litt over 20 % av respondentene svarte dette. «Verdivurdering av enkeltkunder» fikk kun noen få svar, mens «enkeltkunders livsløpsverdi» er den minst brukte analyseteknikken ettersom den faktisk ikke fikk noen stemmer.

**Spørsmål 12: Hvilken analyseteknikk er mest brukt innenfor bedriftsmarkedet? (n=18)**

På dette spørsmålet svarte samtlige 18 respondenter at «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» er den mest brukte teknikken innenfor bedriftsmarkedet.

**Spørsmål 13: Hvor stor nytte har deres bank av følgende analyseteknikker? (n=18)**

1= svært liten nytte og 7= svært stor nytte.

*Tabell 4-3: Nytteverdi av ulike analyseteknikker*

	1	2	3	4	5	6	7	Bruker ikke teknikken	Vet ikke	Std. avvik	Gj. snitt
13a				5,6 %	22,2 %	50,0 %	22,2 %			0,8	5,9
13b	5,6 %	5,6 %	11,1 %	11,1 %	33,3 %	22,2 %	11,1 %			1,6	4,7
13c		5,6 %	16,7 %	22,2 %	33,3 %			22,2 %		0,9	4,1
13d			5,6 %	11,1 %	44,4 %	16,7 %	5,6 %	11,1 %	5,6 %	0,9	5,1

Siden spørsmål 10 viste at «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» har høyest gjennomsnittlig bruksgrad er det ikke overraskende at den også er forbundet med høyest nytte. I tabell 4-3 ser man at den scorer i gjennomsnitt 5,9 på våre målinger.

«Lønnsomhetsanalyse av kundesegment» har en stor spredning i nytteverdi, men ender opp med en gjennomsnittlig nytteverdi på 4,7. Det er ingen som har stor eller svært stor nytte av «Enkeltkunders livsløpsverdi», og den oppnår en gjennomsnittlig nytteverdi på 4,1. Med et gjennomsnitt på 5,1 viser det seg at mange av sparebankene har høy nytteverdi av «Verdivurdering av enkeltkunder».

**Spørsmål 14: I hvor stor grad er analyseteknikken for ressurskrevende i forhold til nytteverdi? (n=18)**

1= svært liten grad og 7= svært stor grad.

*Tabell 4-4: Hvor ressurskrevende er analyseteknikken i forhold til nytteverdi*

	1	2	3	4	5	6	7	Bruker ikke teknikken	Vet ikke	Std. avvik	Gj. snitt
14a	5,6 %	38,9 %	11,1 %	33,3 %	11,1 %					1,2	3,1
14b	16,7 %	11,1 %	11,1 %	27,8 %	22,2 %	5,6 %		5,6 %		1,6	3,5
14c			22,2 %	33,3 %	11,1 %	5,6 %		27,8 %		0,9	4
14d		11,1 %	16,7 %	44,4 %	11,1 %			11,1 %	5,6 %	0,9	3,7

Tabell 4-4 viser at «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» er minst ressurskrevende i forhold til nytteverdi og scorer 3,1 i snitt, mens «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment» får et snitt på 3,5. «Enkeltkunders livsløpsverdi» og «Verdivurdering av enkeltkunder» er de mest ressurskrevende teknikkene i forhold til nytteverdi, med et gjennomsnitt på henholdsvis 4,0 og 3,7.

I tillegg er det verdt å merke seg at «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» er den eneste analyseteknikken som blir brukt av samtlige sparebanker, noe som avviker fra tidligere svar. Det viser seg at av dem som ikke bruker «Enkeltkunders livsløpsverdi» har økt fra 22,2 % til 27,8 %, mens det nå plutselig er 5,6 % som ikke bruker «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment». Hvorfor det har blitt slik er vanskelig å svare på, fordi respondentene hadde mulighet til å svare «Vet ikke» dersom de var usikre.

**Spørsmål 15: I hvilken grad påvirker de ulike analyseteknikkene langsiktig lønnsomhet i deres bank? (n=18)**

1= svært liten grad og 7= svært stor grad.

*Tabell 4-5: Påvirkning av langsiktig lønnsomhet*

	1	2	3	4	5	6	7	Bruker ikke teknikken	Vet ikke	Std. avvik	Gj. snitt
15a	5,6 %			16,7 %	27,8 %	44,4 %	5,6 %			1,3	5,2
15b		11,1 %	16,7 %	16,7 %	16,7 %	22,2 %	11,1 %	5,6 %		1,6	4,6
15c		5,6 %	11,1 %	27,8 %	5,6 %	16,7 %	5,6 %	27,8 %		1,5	4,5
15d	11,1 %	11,1 %	5,6 %	22,2 %	5,6 %	22,2 %	5,6 %	11,1 %	5,6 %	1,9	4,1

«Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» påvirker mest den langsiktige lønnsomheten ifølge tabell 4-5, med ett snitt på 5,2. «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment» og «Enkeltkunders livsløpsverdi» oppnår et snitt på henholdsvis 4,6 og 4,5. «Verdivurdering av enkeltkunder» har minst påvirkning med et snitt på 4,1. Det er samme prosentandel av dem som ikke bruker teknikkene som i spørsmål 14.

**Spørsmål 16: Ta stilling til følgende påstander: (n=18)**

1= helt uenig og 7= helt enig.

*Tabell 4-6: Ulike påstander*

	1	2	3	4	5	6	7	Vet ikke	Std. avvik	Gj. snitt
16a			11,1 %	11,1 %	16,7 %	50,0 %	11,1 %		1,2	5,4
16b			11,1 %	11,1 %	33,3 %	38,9 %	5,6 %		1,1	5,2
16c		5,6 %	16,7 %	11,1 %	33,3 %	22,2 %	5,6 %	5,6 %	1,4	4,7
16d			11,1 %		55,6 %	16,7 %	16,7 %		1,1	5,3
16e					44,4 %	27,8 %	27,8 %		0,9	5,8

*A: Vi gir lønnsomme kunder bedre oppmerksomhet.*

Tabell 4-6 viser at respondentene i stor grad er enig med denne påstanden, noe som vises igjen av at nesten 80 % har svart 5 eller høyere. Gjennomsnittet endte på 5,4.

*B: Vi gir lønnsomme kunder bedre avtaler / priser.*

Også her har nesten 80 % svart 5 eller høyere, noe som langt på vei viser at lønnsomme kunder får fordeler av sparebankene.

*C: Informasjon om lønnsomme kunder brukes til å endre ulønnsomme kunders atferd.*

Denne påstanden oppnår det laveste gjennomsnittet på 4,7. Respondentene er altså ikke like enige her, men ca. 60 % har allikevel svart 5 eller høyere.

*D: Innsikt fra kundelønnsomhetsanalysen gir oss grunnlag for å sette i gang tiltak ovenfor ulønnsomme kunder.*

Et gjennomsnitt på 5,3 vitner om stor enighet blant respondentene. Opp mot 90 % har svart 5 eller høyere.

E: *Bruk av kundelønnsomhetsanalyser gir høyere lønnsomhet.*

Fra tabell 4-6 kan man se at alle respondentene er enige i at bruk av kundelønnsomhetsanalyser gir høyere lønnsomhet, ingen har svart lavere enn 5. Dette gir et gjennomsnitt på hele 5,8.

**Spørsmål 17: Hvor stor nytte har deres bank av kundelønnsomhetsanalyser i dag?**

**Spørsmål 18: Hvor stor potensiell nytte mener du deres bank kan ha av**

**kundelønnsomhetsanalyser? (n=18)**

1= svært liten nytte og 7= svært stor nytte.

*Tabell 4-7: Nytte i dag og potensiell nytte av kundelønnsomhetsanalyser*

	1	2	3	4	5	6	7	Std. avvik	Gj. snitt
17				27,8 %	33,3 %	27,8 %	11,1 %	1	5,2
18				5,6 %	33,3 %	33,3 %	27,8 %	0,9	5,8

Tabell 4-7 viser en oversikt over nytten sparebankene har av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering). På spørsmål 17 er gjennomsnittlig nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser 5,2. Respondentene mener samtidig at de har et ubenyttet potensiale på 0,6 i snitt, altså at potensiell nytte har et gjennomsnitt på 5,8.

**Spørsmål 19: I hvilken grad bruker deres bank følgende estimeringsmetoder? (n=29)**

1= svært liten grad og 7= svært stor grad. a= Selvkost, b= Bidrag, og c= ABC

*Tabell 4-8: Bruk av estimeringsmetoder*

	1	2	3	4	5	6	7	Bruker ikke metoden	Std. avvik	Gj. snitt
19a	13,8 %	10,3 %	10,3 %	3,4 %	10,3 %		3,4 %	48,3 %	1,7	3
19b	17,2 %		3,4 %	10,3 %	17,2 %	17,2 %	3,4 %	31,0 %	1,9	4,1
19c	13,8 %	3,4 %	3,4 %	6,9 %	17,2 %	3,4 %	6,9 %	44,8 %	2	3,41

Tabell 4-8 viser at «Selvkostmetoden» er en lite brukt estimeringsmetode blant sparebankene. Hele 48,3 % bruker ikke metoden, og gjennomsnittet ligger på kun 3,0. «Bidragsmetoden» er mest brukt av de som har svart, med en bruksgrad på 4,1. Allikevel viser det seg at over 30 % ikke bruker metoden. «ABC- metoden» oppnår et snitt på 3,4, men også denne metoden viser det seg at mange av respondentene ikke bruker. Det er

store forskjeller i bruksgraden for hver enkelt metode. 27,5 % svarer at de ikke bruker noen av metodene på alle tre alternativene.

**Spørsmål 20: Hvilken estimeringsmetode er mest brukt i deres bank i forbindelse med de ulike analyseteknikkene? (n=29)**

1= svært liten grad og 7= svært stor grad.

*Tabell 4-9: Mest brukte estimeringsmetode i forbindelse med de ulike analyseteknikkene*

	Selvkost	Bidrag	ABC	Ingen av metodene	Vet ikke
20a	6,9 %	37,9 %	17,2 %	37,9 %	
20b	3,4 %	27,6 %	24,1 %	41,4 %	3,4 %
20c		20,7 %	13,8 %	51,7 %	13,8 %
20d	3,4 %	31,0 %	10,3 %	44,8 %	10,3 %

På dette spørsmålet antok vi at de som ikke brukte kundelønnsomhetsanalyser ville svare «Ingen av metodene», ettersom de ikke bruker noen av analyseteknikkene. Men etter å ha gått gjennom svarene ser vi at flere av respondentene som ikke hadde kundelønnsomhetsanalyser har svart på hvilken estimeringsmetode de bruker mest i forbindelse med de ulike analyseteknikkene. Noen av disse har i tillegg svart ja på begge kontrollspørsmålene, som indikerer at de har kunnskap til å besvare spørsmålene om kundelønnsomhetsanalyser og estimeringsmetoder. Dette er ødeleggende for undersøkelsen, fordi vi blir usikker på om disse sparebankene faktisk bruker kundelønnsomhetsanalyser allikevel.

I forbindelse med «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» viser tabell 4-9 at bidragsmetoden er den mest brukte, med en svarrespons på omkring 38 %. Like mange har svart at de ikke bruker noen av metodene. Det er 17,2 % og kun 6,9 % som har svart henholdsvis ABC og selvkost.

Når det gjelder «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment» er bidragsmetoden mest brukt (27,6 %), tett etterfulgt av ABC (24,1 %). Selvkostmetoden oppnår kun en svarrespons på 3,4 %. 41,4 % bruker ikke noen av metodene, mens 3,4 % «Vet ikke».



I forbindelse med «Enkeltkunders livsløpsverdi» er bidragsmetoden nok en gang den mest brukte, med 20,7 %. ABC kommer bak med 13,8 %, og ingen bruker selvkostmetoden. Det er hele 51,7 % som ikke bruker noen av metodene, mens 13,8 % er usikre.

Ved «Verdivurdering av enkeltkunder» leser man av tabell 4-9 at bidragsmetoden skiller seg klart ut i forhold til ABC, med henholdsvis 31,0 % og 10,3 %. Kun 3,4 % benytter seg av selvkostmetoden. Opp mot 45 % har svart at de ikke bruker noen av metodene, mens 10,3 % er usikre.

Til sammen på alle fire spørsmålene har faktisk over 34 % svart «Ingen av metodene». Hvilken metode disse bruker har vi ikke klart å fange opp i denne undersøkelsen.

### 4.3 Faktoranalyse

For å kunne sammenlikne våre resultat med en del tidligere undersøkelser, så trenger vi ett spørsmål som måler bruk av kundelønnsomhetsanalyser i sin helhet. Vi benytter derfor faktoranalyse for å se om spørsmål 10 a, b, c og d kan slås sammen til en faktor, som måler bruk av kundelønnsomhetsanalyser (helhet).

*Tabell 4-10: Faktormatrise*

10. I hvilken grad bruker deres bank følgende analyseteknikker?	Faktorladning
A: Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	0,746
B: Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	0,775
C: Enkeltkunders livsløpsverdi	0,704
D: Verdivurdering av enkeltkunder	0,597

Tabell 4-10 viser at analyseteknikkene a, b og c alle har faktorladninger over 0,7, mens d havner på 0,59. Denne blir fortsatt tatt med siden grensen på 0.7 ofte regnes som teoretisk og vanskelig å oppnå i praksis. Vi velger å følge normen om å bruke 0,4 som grense.

Cronbachs Alfa testen havnet på 0,727, som er over minimumsgrensen på 0,7. Det er derfor belegg for å slå sammen spørsmål 10 a, b, c og d slik at de til sammen viser en helhetsvurdering av bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Det vil dermed også være muligheter for å kunne sammenligne generell bruk av kundelønnsomhetsanalyser med tidligere studier.

Tabell 4-11: Bruk av kundelønnsomhetsanalyser (helhet)

N	Gjennomsnitt	Standardavvik
18	4,3	1,1

Tabell 4-11 viser gjennomsnittlig bruksgrad og standardavvik av kundelønnsomhetsanalyser (helhet) basert på spørsmål 10. Vi kom frem til disse nye tallene ved å regne ut ett gjennomsnitt på hva de enkelte respondentene hadde svart på spørsmål 10 a, b, c og d. Disse gjennomsnittsverdiene ble så grunnlaget for ett nytt gjennomsnitt og standardavvik som representerer en samlet bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.

#### 4.4 Hypoteser

H1: Vi testet H1a og b ved å kjøre en uparet T-test, med antall kunder (privat og bedrift) som test variabel og svaret på spørsmål 9 som grupperings variabel.

*H1a: Dess flere privatkunder sparebanken har, dess høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.*

Tabell 4-12: Uparet t- test av antall privatkunder og bruk av kundelønnsomhetsanalyser

	Spm. 9	N	Gj. snitt	Std. avvik	T-verdi	Sig.
Antall privatkunder	Ja	21	1,90	1,5	1.511	0.138
	Nei	26	1,38	0,8		

Her ser vi at bankene som har svart ja på spørsmål 9, i snitt har flere privatkunder enn bankene som har svart nei. En signifikansverdi på 0.138 tilsier at det ikke er signifikante forskjeller mellom variablene.

*H1b: Dess flere bedriftskunder sparebanken har, dess høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.*

Tabell 4-13: Uparet t-test av antall bedriftskunder og bruk av kundelønnsomhetsanalyser

	Spm. 9	N	Gj. snitt	Std. avvik	T-verdi	Sig.
Antall bedriftskunder	Ja	21	4.61	2,0	0.364	0.717
	Nei	26	4.42	1,7		

Her ser vi at bankene som har svart ja og nei, i snitt har ca. like mange bedriftskunder. Her er signifikansverdien 0.717, og det heller ikke noen signifikante forskjeller mellom disse variablene.

*H2: Jo høyere bruksgrad av aktivitetsbasert kalkulasjon, jo høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser.*

Vi testet H2 ved å kjøre en uavhengig T-test, med spørsmål 19c som test variabel og svaret på spørsmål 9 som grupperings variabel.

*Tabell 4-14: Uparet t- test av ABC og bruk av kundelønnsomhetsanalyser*

	Spm. 9	N	Gj. snitt	Std. avvik	T- verdi	Sig.
Spm 19c	Ja	15	3,13	2,6	2.4	0.024
	Nei	14	1,07	1,9		

Her ser vi at bankene som har svart ja på spørsmål 9 i større grad bruker ABC enn bankene som svarte nei på spørsmål 9. Her viser det seg at signifikansverdien er 0.024, noe som betyr at det er en signifikant forskjell mellom variablene.

*H3a: Lønnsomhetsanalyse av kundesegment er mest brukt i privatmarkedet.*

Hypotesen er testet ved hjelp av deskriptiv statistikk. Spørsmål 11 viser at 72,2% svarer at «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder», er mest brukt i privatmarkedet.

*H3b: Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder er mest brukt i bedriftsmarkedet.*

Spørsmål 12 viser at 100 % har svart at «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder», er mest brukt i bedriftsmarkedet

*H4: Bidragsmetoden er den mest brukt kalkulasjonsmetoden i forbindelse med kundelønnsomhetsanalyser.*

Spørsmål 19 viser at bidragsmetoden har en bruksgrad på 4,1 i forbindelse med kundelønnsomhetsanalyser, som er det høyest av dem vi målte.

*H5: Bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser (helhet) har økt de siste årene.*

Til å teste denne hypotesen vil vi sammenlikne våre resultater om bruksgrad og nytteverdi, med tidligere undersøkelser (se kapittel 2.5). Disse undersøkelsene er Guilding og McManus (2002), (Johansen, 2010) og (Havelin & Ro Helsem, 2012).

Tabell 4-15: Oversikt over studier om bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser

Spørsmål	Guilding & McManus			Johansen			Havelin & Ro Helsem			Tuen & Wigestrands		
	GJ	SD	IA	GJ	SD	IA	GJ	SD	IA	GJ	SD	IA
Bruk av KL	4,2	2,1	15 %	3,9	1,4	13,6 %	5,2	1,3	0 %	4,3	1,1	0 %
Nytte av KL	5,2	1,9	12 %	5,0	1,5	13,6 %	5,3	1,3	0 %	5,2	1,0	0 %
Potensiell nytte av KL							6,0	0,9	0 %	5,8	0,9	0 %

KL= Kundelønnsomhetsanalyser

GJ= Gjennomsnitt

SD= Standardavvik

IA= Ikke anvendelig og bruker ikke teknikken

Johansen sin undersøkelse benyttet en skala på 1-5, for å kunne sammenligne resultatet fra denne undersøkelsen med de andre som alle har benyttet 1-7, så ble gjennomsnittet og standardavviket delt på fem og ganget med syv. Ser vi da våre tall opp mot Johansen sine ser vi at det har vært en liten økning i både bruk og nytteverdi de fire siste årene. Dette er den det er mest naturlig å sammenlikne med, da den også er utført blant norske sparebanker.

I forhold til Guilding og McManus sin undersøkelse så ser det ikke ut som om det har vært mye endring. Og hvis vi sammenlikner våre tall med tallene til Havelin og Ro Helsem så ser det ut til å ha vært en tilbakegang i bruksgrad.

## 4.5 Oppsummering

Vår totale populasjon var på 107 banker, av disse var det som kjent 47 som svarte på vår undersøkelse. 21 av disse 47 sa at de brukte kundelønnsomhetsanalyser i en eller annen grad, noe som tilsvarer 44,7 % (21/ 47). Samtidig er det 60 banker som ikke har deltatt, så den reelle bruksgraden kan være helt annerledes. De som bruker kundelønnsomhetsanalyser oppgir en bruksgrad på 4,3 i snitt mot en nåværende nytte på 5,2 og en potensiell nytte på 5,8.

*H1a:* Her ble det observert en forskjell i antall privatkunder mellom bankene som svarte ja og nei på spørsmål 9, men det ble ikke observert noen signifikant forskjell. Hypotesen forkastes.

*H1b:* Her ble det ikke observert noen tydelig eller signifikant forskjell mellom antall bedriftskunder på de som svarte ja og nei på spørsmål 9. Hypotesen forkastes.

*H2:* Her var det en signifikant forskjell og vi finner støtte for vår hypotese.

*H3a:* Hele 72,2 % svarte at «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» var mest brukt, dermed må denne hypotesen forkastes.

*H3b:* 100 % av respondentene svarte at «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» var mest brukt, dermed finner vi støtte for vår hypotese.

*H4:* Bidragsmetoden hadde en gjennomsnittsscore på 4,1, som var høyere enn de andre og vi finner dermed støtte for hypotesen vår.

*H5:* Vi innser at det er vanskelig å sammenlikne våre resultater med de andre undersøkelsene. Guilding og McManus (2002) og Havelin og Ro Helse (2012) sine undersøkelser omfatter mange bransjer og dekker henholdsvis ingen og i liten grad norske sparebanker. Johansen (2010) dekker norske sparebanker, men hun benytter en annen skala som går fra 1 til 5 hvor 1 er bruker ikke. I denne undersøkelsen går skalaen fra 1 til 7, hvor 1 er i «svært liten grad». De som ikke bruker metoden, har ikke svart på dette spørsmålet hos oss. Dette fører til at vi bare har banker som bruker kundelønnsomhetsanalyser, mens i hennes undersøkelse har hun 70 banker som svarer at de bruker det og 11 som ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser, noe som drar ned snittet i Johansen sin undersøkelse. Johansen (2010) har også en mye høyere svarprosent enn våre undersøkelse (hennes tall er basert på svar fra 81 banker mot våre 18). Vi har dermed ikke mulighet for å finne støtte for vår hypotese og må forkaste denne.

## 5 Diskusjon, begrensninger, og konklusjon

I kapittel 5.1 vil vi drøfte funn fra analysen og se dette i sammenheng med teoridelen (kapittel 2). Den første diskusjonen dreier seg om de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser, deretter kundelønnsomhetsanalyser (helhet), og til slutt bruk av estimeringsmetoder. I utgangspunktet var meningen å sammenligne gjennomsnittsverdiene med tidligere forskning, men dette lar seg ikke gjøre med alle, ettersom det er benyttet ulik skala.

I kapittel 5.2 vil vi opplyse om begrensninger og mangler ved undersøkelsen, og vi tar selvkritikk på noen punkter. Videre vil vi i kapittel 5.3 komme med idéer til fremtidig forskning. Her presenteres tanker som har oppstått i løpet av denne arbeidsprosessen. Til slutt vil vi komme med en konklusjon i kapittel 5.4, hvor problemstillingen blir besvart på bakgrunn av funnene i undersøkelsen.

### 5.1 Drøftelse av funn

Oss bekjent, så er dette første studie som har kartlagt bruk og nytteverdi av ulike typer kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker. Marit Johansen (2010) har tidligere foretatt en helhetsvurdering av begrepet i norske sparebanker, mens Havelin og Ro Helsem (2012) studerte bruk og nytte av de ulike analysene i de 300 største selskapene i Norge. I tillegg studerte Guilding og McManus (2002) de 300 største selskapene i Australia.

#### 5.1.1 Bruk og nytte av de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser

Det første interessante funnet er å se på hvilken analyseteknikk som er mest brukt hos sparebankene. Her ser man at «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» har et gjennomsnitt på 5,4, og er dermed den mest brukte. Denne analyseteknikken beregner lønnsomheten basert på historiske tall, og vil på denne måten gi et bedre bilde over den nåværende situasjonen i sparebanken. De fremtidsrettede teknikkene anses gjerne som mer usikre. Derfor er det overraskende at «Verdivurdering av enkeltkunder» har nest høyest gjennomsnitt med 4,8. Denne analyseteknikken har det laveste gjennomsnittet hos Guilding og McManus (2002), og nest lavest hos Havelin og Ro Helsem (2012). Basert på dette kan det virke som om sparebankene er fremtidsrettet, og opptatt av ryktet sitt. De er

klar over at en kunde kan gi anbefalinger til andre/ potensielle kunder, som vil tro mer på eksisterende kunder av sparebanken, enn selgerne.

De analyseteknikkene som er basert på historisk profitt har klart høyest bruksgrad innenfor privat- og bedriftsmarkedet. Over 70 % svarer at «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» er mest brukt i privatmarkedet, noe som førte til at vi måtte forkaste hypotesen om at «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment» var mest brukt. Innenfor bedriftsmarkedet ble «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» mest brukt av samtlige sparebanker som svarte på dette spørsmålet. Samlet er det altså «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» som er mest brukt hos de norske sparebankene. Dette skiller seg fra tidligere forskning, hvor «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment» hadde høyest bruksgrad ((Guiling & McManus, 2002) & (Havelin & Ro Helsem, 2012)). En mulig forklaring på dette kan være at sparebankene i større grad er opptatt av å kartlegge og beskrive de ressurskrevende aktivitetene som de enkelte kundene forårsaker. Noen kunder krever mer arbeid enn andre, mens det er noe som kan få for store rabatter.

På grunn av høyest bruksgrad, er det ikke noe overraskende at «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» også har den høyeste gjennomsnittlige nytteverdien, med 5,9.

Respondentene varierer mye i svarene av hvordan de oppfatter nytteverdien av «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment», og gjennomsnittet blir kun det tredje høyeste, med 4,7. Selv om ikke alle bruker «Verdivurdering av enkeltkunder» oppnår den nest høyest nytteverdi på 5,1.

En mulig forklaring til hvorfor «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» er mest populær blant respondentene er at den anses av våre respondenter for å være den minst ressurskrevende i forhold til nytteverdi. I følge teorien kan dette være en svært ressurskrevende analyseteknikk, spesielt dersom det er mange kunder som skal analyseres. Det er derfor viktig å påpeke at utformingen av den vil variere fra næring til næring. En bank vil være opptatt av en kundes betingelser med hensyn til rentesatser på lån og innskudd, hvilke produkter og tjenester som er avtalt med kunden, og hvordan kundene bruker banken (kanaler og transaksjoner).

Respondentene mener at «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» er den analyseteknikken som i størst grad påvirker lønnsomheten. Dette styrker dermed opp om funnet om at dette er den mest brukte analyseteknikken. «Verdivurdering av enkeltkunder» påvirker minst lønnsomheten, men det er stor spredning i de avgitte svarene. Dette kan skyldes at

teknikken tar utgangspunkt i den relasjonelle verdien av en kunde, og kan dermed ikke påvirke den finansielle verdien til den kunden. Allikevel kan denne kunden være verdifull for en sparebank dersom relasjonen fører til økning i inntekter hos andre kunder eller til reduksjon av kostnader. Kunder kan redusere anskaffelseskostnadene ved å gi anbefalinger til potensielle kunder, og de kan være med på å øke effektiviteten.

En mulig forklaring på hvorfor «Enkeltkunders livsløpsverdi» kommer dårlig ut er at slike beregninger forekommer sjelden i praksis. Det kan være for krevende for sparebankene å utføre slike analyser ettersom de har mange ulike kunder. I tillegg er det vanskelig å spå fremtiden, så dermed vil det være knyttet stor usikkerhet til analysene.

### **5.1.2 Bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser (helhetsvurdering)**

26 av de 47 respondentene våre svarte at de ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser, mens i studien til Johansen (2010) svarte 70 av 81 sparebanker at de brukte kundelønnsomhetsanalyser. Noe som gir oss en bruksgrad på 44 % mot Johansen (2010) som fikk 86 %. Dette funnet overrasket oss, og vi forstår ikke helt hva som kan være grunnen til dette. 17 av respondentene våre som svarte nei på spørsmålet om bruk av kundelønnsomhetsanalyser, følte de hadde grunnlag til å besvare spørsmålet, mens 9 av respondentene som svarte nei følte de ikke hadde godt nok grunnlag til å besvare dette spørsmålet.

Den kanskje beste forklaringen på nedgangen i bruk av kundelønnsomhetsanalyser kan skyldes at de sparebankene som brukte den i liten grad og / eller opplevde liten nytteverdi har kuttet dem ut. Gjennomsnittlig bruksgrad hos Johansen (2010) var lav, noe som indikerer at mange sparebanker benyttet dem i liten grad. Allikevel opplevdes nytteverdien som høy, så det kan tenkes at metodikken rett og slett har vært for krevende å fortsette med.

En annen mulig forklaring er at flere av dem som har svart på vår undersøkelse sier at de ikke har kunnskap nok om emnet, det kan derfor tenkes at disse bankene faktisk bruker kundelønnsomhetsanalyser, men at respondenten ikke er klar over dette. Vi prøvde å ta høyde for dette med å be de som fikk tilsendt invitasjonen om å videresende denne til noen andre i banken hvis de ikke følte de hadde tilstrekkelig kunnskap til å besvare undersøkelsen. Dessverre er det ikke alle som har gjort dette. Det kan også tenkes at de ulike formene for kundelønnsomhetsanalyser som er beskrevet i undersøkelsen blir for



teoretiske, og ikke gjenspeiler godt nok de analyseteknikkene som brukes i praksis. Dette kan ha vært med på å forvirre respondenten.

Gjennomsnittlig bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser i vår utredning var på 4,3. På en skala fra 1- 7 vil dette tilsi en middels bruksgrad, og sparebankene har mye å gå på før bruken av kundelønnsomhetsanalyser er fullt implementert. Bankene mener at kundelønnsomhetsanalysene gir god nytteverdi, og er optimistiske med tanke på fremtidig nytteverdi. Ved å utvikle fagfeltet enda mer kan dette få flere til å ta i bruk verktøyet. Tilbakemeldingene fra noen av sparebankene ga inntrykk av at dette virket som et spennende og interessant tema. I tillegg var det 27 som ønsket å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen, og flere av disse hadde ikke kundelønnsomhetsanalyser fra før.

Alle respondentene er enige i at bruk av kundelønnsomhetsanalyser gir sparebanken høyere lønnsomhet, og de aller fleste er enige i at resultatene fra kundelønnsomhetsanalysene gir grunnlag for å sette i gang tiltak ovenfor ulønnsomme kunder. Det er opplistet noen eksempler på tiltak i kapittel 2.2.1. Det er viktig at sparebankene er klar over at det ofte kan ta litt tid før en kunde anses som lønnsom, i noen tilfeller opptil flere år. Dette må tas med i betraktningen når resultatet av analysen skal vurderes. Bankene forstår godt prinsippet med enkeltkunders livsløpsverdi, selv om teknikken er lite brukt. De ser gjerne på studenter som verdifulle kunder, som vil gi høy livsløpsverdi i fremtiden. Selv om de nå gjerne er på et stadium i livet som gjør dem ulønnsomme, konkurrerer bankene om å gi spesialtilbud til denne kundegruppen. Håpet er at disse skal gi profitt i fremtiden.

For å ikke miste allerede lønnsomme kunder vil det være viktig å gjøre dem tilfreds. Sparebankene er i stor grad enig i at de gir lønnsomme kunder bedre oppmerksomhet. Dette kan gjøres for eksempel ved å gi dem prioritet i køen når de ringer kundesenteret. I tillegg er det stor enighet om at de gir lønnsomme kunder bedre betingelser, i form av avtaler / priser. For eksempel kan dette være at de får lavere rente på huslånet.

### **5.1.3 Bruk av estimeringsmetoder**

Hypotesen vår om at høyere bruksgrad av ABC fører til høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser fant vi støtte for. Det viser seg at flere av dem som bruker kundelønnsomhetsanalyser i større grad bruker ABC enn dem som ikke har det. Vi fant også ut at tilsvarende gjelder for bidragsmetoden, og at hypotesen om at bidragsmetoden

er den mest brukte kalkulasjonsmetoden i forbindelse med kundelønnsomhetsanalyser stemmer.

Sparebankene får et bedre beslutningsgrunnlag når de bruker ABC, og kan dermed være sikrere på at tiltakene mot kundene er riktige. Dette kan være noe av forklaringen på hvorfor høyere bruk av ABC fører til høyere bruksgrad av kundelønnsomhetsanalyser. Grunnen til at bidragsmetoden er den mest brukte kalkulasjonsmetoden kommer nok av at den er mest utbredt i Norge.

*Tabell 5-1: Sammenlikning av bruksgrad med ABC*

Utredning	Bruker ikke	I liten grad	I middels/ stor grad
Johansen (2010)	84 %	9 %	7 %
Tuen & Wigestrands (2014)	45 %	21 %	35 %

I tabell 5-1 representerer «I liten grad» skalaverdi 2 på Johansens undersøkelse og verdi 1-3 på våres. «I middels/ stor grad», representerer verdi 3-5 på Johansens skala og 4-7 på våres. Når vi sammenlikner vår bruksgrad av ABC mot Johansen (2010), er det en betydelig oppgang i bruk av ABC. I Johansens utredning så svarte 84 % av bankene at de ikke brukte metoden, og 9 % svarte «I liten grad». Bare 7 % svarte at de benytter ABC «I middels/ stor grad». I vår undersøkelse svarte 45 % at de ikke bruker ABC, 21 % svarte «I liten grad» og 35 % svarte «I middels/ stor grad». Dette viser at det har vært en økning i bruk av ABC de siste 4 årene.

Vi tror at bankene har rettet større fokus på lønnsomhet i kjølvannet av finanskrisen. Noe som da har ført til en mer utvidet bruk av ABC for å kunne fange opp de ulønnsomme kundene og sette i gang tiltak ovenfor dem. ABC-metoden har blitt kritisert for å være en komplisert metode, noe som gjør den ressurskrevende å utarbeide. Mange av sparebankene i undersøkelsen har få ansatte, og av denne grunn har de kanskje ikke nok ressurser til å implementere ABC- metoden.

På grunn av usikkerheter rundt svarene i spørsmål 20 vektlegger vi ikke dette noe særlig. Det kan allikevel nevnes at de som bruker kundelønnsomhetsanalyser har høyest bruk av ABC i forbindelse med «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment, og nest høyest når det gjelder «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder».

## 5.2 Begrensninger med oppgaven

Vi sendte ikke ut ny epost til de sparebankene som ikke besvarte undersøkelsen. I ettertid ser vi at det hadde vært interessant å få vite hvorfor de valgte å ikke svare på undersøkelsen. Det var noen av sparebankene som ga oss tilbakemeldinger å dette. Den ene gikk ut på at banken fikk mange lignende henvendelser, og valgte dermed ikke å svare på denne undersøkelsen. De kunne rett og slett ikke ta seg tid til å besvare alle slike henvendelser. En annen kommentar var at den som mottok e-posten hadde vært for kort tid i sin stilling, og hadde dermed enda ikke opparbeidet seg nok kunnskap om temaet. En tredje kommentar gikk ut på at vedkommende hadde problemer med å fylle ut spørreskjemaet. På mange av spørsmålene var det bare lov å velge ett alternativ, og hvis du krysset av på mer enn ett så skulle det komme opp en feilmelding som forklarte dette, og du fikk ikke gå videre før det bare var ett svar. Det viste seg at hos denne respondenten så kom ikke den feilmeldingen opp, og han skjønnte derfor ikke hvorfor han ikke fikk lov å fortsette. Det kan tenkes at andre også opplevde dette problemet.

Det kunne nok ha vært fornuftig å ringe alle de sparebankene som ikke responderte på den første påminnelsen. Da ville de fått et mer personlig forhold til dette, noe som kanskje ville gjort at de følte seg mer pålagt å besvare undersøkelsen. Det ville også gitt oss mer informasjon om hvorfor de ikke var interessert i å svare på undersøkelsen og latt oss oppklare eventuelle spørsmål de måtte ha.

Når vi satte opp svaralternativene på spørsmål 5, «Hvor mange privatkunder har deres sparebank?», valgte vi å sette det første alternativet til 0 – 19 999 kunder. Dette ble basert på en antakelse om at de fleste sparebankene hadde flere enn 20 000 kunder. Antakelsen viste seg derimot å være feil, og over 70 % havnet i det første segmentet. Vi burde derfor ha startet med mindre segmenter, for eksempel 0- 4999, 5000- 9999, 10 000- 19 999. Heldigvis traff vi bedre med segmentene på spørsmålet om bedriftskunder, hvor vi hadde flere segmenter og en jevnere fordeling.

Av en populasjon på 107 så endte vi opp med ett faktisk utvalg på 47 respondenter (44 %), av disse var der bare 21 stykk (20 %) som svarte på alle spørsmålene. Disse 21 endte opp med å bli ytterligere redusert til 18 (17 %). Av de 47 som svarte, har vi på spørsmål 19 og 20 tatt vekk de 18 stykk som svarte at de ikke hadde tilstrekkelig kunnskap om teamet. Dermed har vi henholdsvis 18 og 29 respondenter på de fleste spørsmålene. Det

lave antall respondenter gjør at tallene blir svært usikre. Utregningene nedenfor viser feilmarginen i prosent som oppstår ved det lave antall respondenter vi har.

$$Feilmargin = \left( z_{\alpha} \cdot \left( \sqrt{\left( \frac{0.25}{n} \right)} \right) \right) \cdot \sqrt{\left( \frac{(N-n)}{N} \right)}$$

$$\left( 1.96 \cdot \left( \sqrt{\left( \frac{0.25}{47} \right)} \right) \right) \cdot \sqrt{\left( \frac{(107-47)}{107} \right)} = 10.7\% \quad 10.7\% \cdot 1.4 = 15\%$$

$$\left( 1.96 \cdot \left( \sqrt{\left( \frac{0.25}{29} \right)} \right) \right) \cdot \sqrt{\left( \frac{(107-29)}{107} \right)} = 15.5\% \quad 15.5\% \cdot 1.4 = 21.7\%$$

$$\left( 1.96 \cdot \left( \sqrt{\left( \frac{0.25}{18} \right)} \right) \right) \cdot \sqrt{\left( \frac{(107-18)}{107} \right)} = 21.1\% \quad 21.1\% \cdot 1.4 = 29.5\%$$

Prosenttallene er for tabeller med skalaen 1-10 og hos oss har vi 1- 7, vi utvider dermed svarene med 1,4 for at de skal være representative til vår skala. Dette viser at ved ett gjennomsnitt på for eksempel 4, og 47 respondenter så ligger gjennomsnittet til populasjonen en plass mellom 2,5 og 5,5. Ved 18 respondenter så ligger gjennomsnittet til populasjonen mellom ca. 1 og 7.

Vi burde ha definert bedre hva som menes med aktivitetsbasert kalkulasjon. Noen styrer gjerne etter tidsdreven ABC som er mindre tids- og kostnadskrevende metode enn vanlig ABC. Vi tenkte at den ble inkludert i fellesbetegnelsen ABC, men det kan tenkes at banker som bruker tidsstyrt ABC har svart «Ingen av metodene» på spørsmål 20. I ettertid ser vi at det kunne vært interessant å tatt med ett spørsmål om nytteverdien til de ulike estimeringsmetodene.

På spørsmål 19 svarte 27,5% av respondentene «Bruker ikke metoden» på alle metodene, og på spørsmål 20 svarte 34,4 % av respondenten «Ingen av metodene» på alle alternativene på dette spørsmålet. Vi burde bedt de som svarte «Bruker ikke metoden», og «Ingen av metodene» om å spesifisere hva de bruker, og om de eventuelt ikke bruker estimeringsmetoder.

Vi burde også hatt oppfølgingsspørsmål til de som svarte nei på spørsmål 9. Spørsmål som: «Har du hørt om kundelønnsomhetsanalyser», «Hvorfor bruker dere ikke kundelønnsomhetsanalyser?», etc. Slike spørsmål vil gitt oss en mye bedre innsikt i

hvorfor en så stor del av våre respondenter svarte at de ikke brukte kundelønnsomhetsanalyser.

### 5.3 Idéer til fremtidig forskning

Vi mener at det fortsatt er potensiale for mer forskning innen dette temaet. Først og fremst vil vi anbefale å kartlegge årsakene til at sparebankene ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser. En kvalitativ undersøkelse utført med noen utvalgte sparebanker, som bruker og ikke bruker kundelønnsomhetsanalyser, ville kunne gi mer utfyllende svar på hvorfor noen bruker det, mens andre ikke gjør det.

I våre analyser kom det frem at det var en høy bruksgrad og nytteverdi av «Verdivurdering av enkeltkunder». Dette kom noe overraskende på oss, ettersom dette har vært sett på som en av de mest ressurskrevende teknikkene. I tillegg er dette en fremtidsrettet teknikk, slik at det vil være usikkerhet knyttet til analysene. Dermed mener vi at det kunne vært interessant å se nærmere på dette funnet i en oppfølgingsstudie.

Til slutt mener vi det ville vært en god idé å se nærmere på bruk av estimeringsmetoder. I vår undersøkelse svarte 27,5 % at de hverken brukte selvkost, bidrag eller ABC. Det vil da være interessant å finne ut hva de bruker og om de faktisk ikke bruker estimeringsmetoder.

### 5.4 Konklusjon

Vi har i vår undersøkelse gjort noen spennende og interessante funn. I diskusjonskapittelet har vi forsøkt å forklare disse funnene og sett nærmere på mulige årsaker og implikasjoner knyttet til dem. Her under konklusjonen vil vi oppsummere de viktigste funnene og besvare følgende problemstilling:

*Hva er bruksgrad og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker?*

Sett opp mot tallene fra Johansen (2010), så har det vært en drastisk reduksjon i bruk av kundelønnsomhetsanalyser. 70 av 81 banker (86 %) brukte kundelønnsomhetsanalyser i en eller annen grad i 2010, mens i dag har dette falt til 21 av 47 banker (45 %). Årsaken til nedgangen er usikker, spesielt siden de bankene som bruker kundelønnsomhetsanalyser mener de har svært stor nytte av dem. Det kan tenkes at de sparebankene som brukte den i

liten grad og / eller opplevde liten nytteverdi har kuttet dem ut, da metodikken kan ha vært for krevende.

I følge vår undersøkelse er «Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder» den analyseteknikken som er mest brukt, og som sparebankene mener har høyeste nytte og er minst ressurskrevende i forhold til nytten. Dette skiller seg fra studien til Havelin og Ro Helsem (2012) hvor de fant ut at «Lønnsomhetsanalyse av kundesegment» er mest brukt, har høyest nytte, og er minst ressurskrevende. Vår undersøkelsen viser også at «Enkeltkunders livsløpsverdi» er den minst brukte teknikken. Dette skyldes at sparebankene har liten nytte av den, og den blir sett på som den mest ressurskrevende analyseteknikken.

Vi har også sett litt på hvilke estimeringsmetoder sparebankene bruker. Bidragsmetoden er fortsatt den mest brukte, men ABC har tatt kraftig innpå og er mer brukt i dag enn for bare fire år siden. Dette kan skyldes at sparebankene i større grad er opptatt av å kartlegge og beskrive de ressurskrevende aktivitetene som kundene forårsaker.

Det var 47 av de 107 sparebankene i Norge tok seg bryet med å svare, og av disse igjen var det bare 21 svarte på spørsmålene om kundelønnsomhetsanalyser. Svarene fra undersøkelsen gir oss dermed bedre innsikt i holdningene til kundelønnsomhetsanalyser blant sparebankene. De funnene som er basert på svarene fra 18 respondenter er gjort på et for tynt statistisk grunnlag til å kunne generalisere disse funnene for hele populasjonen.

For å gi en kort besvarelse på problemstillingen kan vi si at bruksgraden av kundelønnsomhetsanalyser blant norske sparebanker er tilsynelatende lav, men nytteverdien blant dem som faktisk bruker kundelønnsomhetsanalyser er høy.

## Bibliografi

- Bjørnenak, T. (1996). Kalkyler for økonomisk styring. *Praktisk økonomi og ledelse*, ss. 35-42.
- Bjørnenak, T. (2003). Strategisk økonomistyring - en oversikt. *Magma 6*, ss. 21-28.
- Bjørnenak, T. (2005). *Zimmermans argumenter for å fordele kostnader*. Hentet fra Magma: <http://www.magma.no/zimmermans-argumenter-for-aa-fordele-kostnader>
- Bjørnenak, T. (2005a). *På like vilkår? En analyse av konkurranse mellom offentlige og private foretak*. Hentet fra Konkurransetilsynet.no: [http://www.konkurransetilsynet.no/iKnowBase/Content/387853/05\\_01\\_LIKE-VILKAAR.PDF](http://www.konkurransetilsynet.no/iKnowBase/Content/387853/05_01_LIKE-VILKAAR.PDF)
- Bjørnenak, T. (2013). Styringssystemer og lønnsomhet - en studie av norske sparebanker. *Magma 6/2013*, ss. 31-36.
- Bjørnenak, T., & Helgesen, Ø. (2009). Kunderelasjoner og økonomisk styring. I B. T. Kalsaas, *Ledelse av verdikjeder: Strategi, design og konkurranseevne* (ss. 99- 115). Trondheim: Tapir akademisk forlag.
- Bjørnenak, T., & Kaarbøe, K. (2013). Beyond Budgeting - former, drivere og løsninger. Hva gjør bedrifter uten budsjetter? I L. Fallan, & K. Nyland, *Perspektiver på økonomistyring* (ss. 223-240). Bergen: Fagbokforlaget.
- Boye, K., Heskestad, T., & Holm, E. (2011). *Kostnads- og inntektsanalyse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Frankfort- Nachmias, C., & Nachmias, D. (2008). *Research methods in the social sciences, 7th edition*. New York: Worth Publishers.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., & Silkoset, R. (2010). *Metode og dataanalyse 2. utgave*. Høyskoleforlaget.
- Guilding, C., & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations & Society*, ss. 1-20.

- Hartvigsen Lem, C. (2010). *Kundelønnsomhet er viktigere enn produktkalkyler*. Hentet fra Magma: <http://www.magma.no/kundeloennsomhet-er-viktigere-enn-produktkalkyler>
- Havelin, G. G., & Ro Helsem, A. E. (2012, 06 15). *Kundelønnsomhetsanalyser i Norge - en studie av bruksgrad og nytteverdi (Masterutredning)*. Hentet fra brage.bibsys.no: <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/169547/havelin%20og%20helsem%202012.PDF?sequence=1>
- Helgesen, Ø. (1999). *Kundelønnsomhet (Doktorgradavhandling)*. Bergen: Norges Handelshøyskole.
- Helgesen, Ø. (2000). *Markedsorienterte regnskaper og lønnsomhetsanalyser*, ss. 1-38.
- Hoff, K. G., & Bjørnenak, T. (2010). *Driftsregnskap og budsjettering, 5. utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hoff, K. G., Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, Ø. R., & Veia, E. (2009). *Strategisk økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Iacobucci, D., & Churchill, G. (2010). *Marketing Research Methodological Foundations, 10th ed.* South- Western Cengage Learning.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk - administrative fag 3. utgave*. Abstrakt forlag.
- Johansen, M. (2010). *Beyond Budgeting – noe som passer for meg? (Masterutredning)*. Hentet fra brage.bibsys.no: [http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165091/1/R14\\_10.pdf](http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/165091/1/R14_10.pdf)
- Løvås, G. G. (2004). *Statistikk for universiteter og høyskoler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ryals, L. (2002). Are your customers worth more than money? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(5), 241-251.
- Ryals, L. (2008). *Managing Customers Profitably*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.



## Vedlegg

### 1. Invitasjon

Hei!

Vi er to masterstudenter ved Handelshøgskolen til Universitetet i Stavanger som for tiden jobber med å skrive vår masteroppgave. I den anledning har vi laget en spørreundersøkelse om kundelønnsomhetsanalyser som sendes ut til alle norske sparebanker.

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge bruk og nytteverdi av de ulike kundelønnsomhetsanalysene i norske sparebanker. Dette er et fagfelt som har utviklet seg mye i den senere tid, men det finnes fortsatt lite teori og forskning om det. Vi håper resultatene fra undersøkelsen skal bidra til å bedre forståelse av kundelønnsomhetsanalyser, og gi oss større kunnskap om temaet.

Analysene i oppgaven vil bli gjennomført på aggregert nivå, og det vil dermed ikke være mulig å identifisere deres sparebank. All kontakthinformatjon vil bli slettet når utredningen er gjennomført.

Alle som svarer på undersøkelsen kan velge å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen. Dette gjøres avslutningsvis i spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen tar 8-10 minutter å fullføre. Vi håper du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet ved å følge lenken nedenfor. Dersom du ikke har tid, hadde vi satt stor pris på om du kunne videresende denne e-posten til noen andre i deres bank som du mener har forutsetninger til å kunne besvare spørsmålene.

Link til undersøkelsen:

På forhånd takk for hjelpen, vi setter stor pris på din deltakelse!

Med vennlig hilsen

Eirik Tuen & Ole Christian Wigestrånd

PS. Om du har noen spørsmål knyttet til studien, send gjerne en epost til oss på:

[oc.wigestrånd@stud.uis.no](mailto:oc.wigestrånd@stud.uis.no) / [e.tuen@stud.uis.no](mailto:e.tuen@stud.uis.no)

Eller ring oss på tlf: 97639161/ 97079630.

## 2. Spørreskjema

**Kundelønnsomhetsanalyser i Norske Sparebanker**

Formålet med denne studien er å undersøke bruk og nytte av kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker.

Strukturen i spørreskjemaet er som følger:  
 Del 1: Informasjon om deg og deres sparebank  
 Del 2: Kundelønnsomhetsanalyser  
 Del 3: Estimeringsmetoder, og avsluttende spørsmål

Alle analyser vil bli gjennomført på aggregert nivå, og det vil dermed ikke være mulig å identifisere de ulike sparebankene. All kontaktinformasjon fra deres sparebank vil bli slettet når utredningen er gjennomført.

16 % fullført

---

Drevet av

Dette innholdet er ikke laget eller godkjent av Google.  
[Rapporter misbruk](#) - [Vilkår for bruk](#) - [Ytterligere vilkår](#)

**Kundelønnsomhetsanalyser i Norske Sparebanker**

\*Må fylles ut

### Del 1: Informasjon om deg og deres bank

**1. Hvilket alternativ beskriver best din stilling? \***

☐ Administrerende direktør  
☐ Banksjef  
☐ Økonomisjef / ansvarlig  
☐ Controller  
☐ Andre:

**2. Hvor mange år har du jobbet i din nåværende stilling? \***

**3. Hvilken sparebank jobber du for? \***

Dette spørsmålet blir kun brukt til å gi oss oversikt over hvilke banker som har besvart undersøkelsen. Svarene deres vil ikke kunne bli identifisert i analysen.

**4. Antall ansatte i deres sparebank? \***

**5. Hvor mange privatkunder har deres bank? \***

☐ 0 - 19 999  
☐ 20 000 - 49 999  
☐ 50 000 - 99 999  
☐ 100 000 - 199 999  
☐ Mer enn 200 000

**6. Hvordan segmenteres deres privatkunder? \***

- ☐ Alder
- ☐ Livsløpsverdi
- ☐ Viktighet
- ☐ Lønnsomhet

☐ Andre:

**7. Hvor mange bedriftskunder har deres bank? \***

- ☐ 0 - 99
- ☐ 100 - 199
- ☐ 200 - 499
- ☐ 500 - 999
- ☐ 1000 - 2499
- ☐ 2500 - 4999
- ☐ 5000 - 10 000
- ☐ Flere enn 10 000

**8. Hvordan segmenteres deres bedriftskunder? \***

- ☐ Størrelse
- ☐ Type bedrift
- ☐ Viktighet
- ☐ Lønnsomhet

☐ Andre:

**9. Blir det brukt kundelønnsomhetsanalyser i deres bank? \***

Med kundelønnsomhetsanalyser menes alle kundeanalyser som har som formål å vurdere profit, inntekter, eller nåverdien av kontantstrømmer knyttet til en kunde eller et kundesegment. Basert på dette har det blitt utviklet fire ulike former for kundelønnsomhetsanalyser, noe som vi vil gå nærmere innpå i del 2.

- ☐ Ja
- ☐ Nei

## Del 2: Kundelønnsomhetsanalyser

Begrepsforklaringer til spørsmål 10-15

Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder:

Denne analyseteknikken måler den individuelle kundens bidrag til selskapets profitt i en gitt periode. Basert på historiske data fordeles inntekter, direkte -og indirekte kostnader på den enkelte kunde. Summen av alle enkelt analysene utgjør den totale lønnsomheten til selskapet.

Lønnsomhetsanalyse av kundesegment:

Denne analyseteknikken er den eneste som ikke vurderer enkeltkunder, men den har kundesegment som analyseobjekt. Det blir tatt utgangspunkt i total profitt, og deretter beregner man lønnsomheten i hvert kundesegment

Enkeltkunders livsløpsverdi:

Dette er en fremtidsrettet analyseteknikk med langt tidsperspektiv, som baserer seg på netto kontantstrømmer, det vil si fremtidige forventede innbetalinger fra kunden, minus fremtidige forventede direkte og indirekte kostnader. Man forsøker med andre ord å estimere verdien av det gjenværende livsløpet av en kunderelasjon.

Verdivurdering av enkeltkunder:

Også denne analyseteknikken baserer seg på nåverdikalkuleringer av fremtidig kontantstrøm. Den tar i tillegg hensyn til positive og negative eksterne virkninger av en kunderelasjon. Eksempel så vil en kunde være verdifull for selskapet dersom relasjonen til kunden fører til økning i inntekter hos andre kunder eller til reduksjon av kostnader.

### 10. I hvilken grad bruker deres bank følgende analyseteknikker? \*

	Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	Svært stor grad 7	Vet ikke	Bruker ikke teknikken
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Hvilken analyseteknikk er mest brukt innenfor privatmarkedet? \***

- ☐ Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder
- ☐ Lønnsomhetsanalyse av kundesegment
- ☐ Enkeltkunders livsløpsverdi
- ☐ Verdivurdering av enkeltkunder
- ☐ Vet ikke

**12. Hvilken analyseteknikk er mest brukt innenfor bedriftsmarkedet? \***

- ☐ Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder
- ☐ Lønnsomhetsanalyse av kundesegment
- ☐ Enkeltkunders livsløpsverdi
- ☐ Verdivurdering av enkeltkunder
- ☐ Vet ikke

**13. Hvor stor nytte har deres bank av følgende analyseteknikker? \***

	Svært liten nytte 1	2	3	4	5	6	Svært stor nytte 7	Vet ikke	Bruker ikke teknikken
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. I hvor stor grad er analyseteknikken for ressurskrevende i forhold til nytteverdi? \***

	Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	Svært stor grad 7	Vet ikke	Bruker ikke teknikken
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. I hvilken grad påvirker de ulike analyseteknikkene langsiktig lønnsomhet i deres bank? \***

	Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	Svært stor grad 7	Vet ikke	Bruker ikke teknikken
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Ta stilling til følgende påstander: \***

	Helt uenig 1	2	3	4	5	6	Helt enig 7	Vet ikke
Vi gir lønnsomme kunder bedre oppmerksomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vi gir lønnsomme kunder bedre avtaler / priser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjon om lønnsomme kunder brukes til å endre ulønnsomme kunders atferd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innsikt fra kundelønnsomhetsanalysen gir oss grunnlag for å sette i gang tiltak ovenfor ulønnsomme kunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bruk av kundelønnsomhetsanalyser gir høyere lønnsomhet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Hvor stor nytte har deres bank av kundelønnsomhetsanalyser i dag? \***

Svært liten nytte 1	2	3	4	5	6	Svært stor nytte 7	Ingen nytte
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Hvor stor potensiell nytte mener du deres bank kan ha av kundelønnsomhetsanalyser? \***

Svært liten nytte 1	2	3	4	5	6	Svært stor nytte 7	Ingen nytte
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tilbake

Fortsett



50 % fullført

### Del 3: Estimeringsmetoder, og avsluttende spørsmål

19. I hvilken grad bruker deres bank følgende estimeringsmetoder? \*

	Svært liten grad 1	2	3	4	5	6	Svært stor grad 7	Bruker ikke metoden
Selvkostmetoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bidragsmetoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Hvilken estimeringsmetode er mest brukt i deres bank i forbindelse med de ulike analyseteknikkene? \*

	Selvkostmetoden	Bidragsmetoden	Aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC)	Ingen av metodene	Vet ikke
Lønnsomhetsanalyse av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lønnsomhetsanalyse av kundesegment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enkeltkunders livsløpsverdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdivurdering av enkeltkunder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i denne spørreundersøkelsen? \*

- ☐ Ja  
☐ Nei

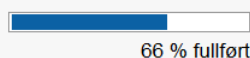
22. Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk av estimeringsmetoder i denne spørreundersøkelsen? \*

- ☐ Ja  
☐ Nei

23. Eventuelle kommentarer til undersøkelsen

Jeg ønsker å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen \*

- ☐ Ja  
☐ Nei



### 3. Påminnelse

Hei!

For en uke siden sendte vi deg en invitasjon til å delta i en undersøkelse angående kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker. Siden vi ikke kan se å ha mottatt svar fra din bank, sender vi deg denne påminnelsen.

Ditt svar er viktig for kvaliteten på undersøkelsen, og sikre oss solide data til å gjennomføre analysene. Vi håper resultatene fra undersøkelsen skal føre til økt bruk og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser, og at det blir lettere for sparebankene å se hvilke analysemetoder som passer for dem.

Analysene i oppgaven vil bli gjennomført på aggregert nivå, og det vil dermed ikke være mulig å identifisere deres sparebank. All kontaktinformasjon vil bli slettet når utredningen er gjennomført.

Alle som svarer på undersøkelsen kan velge å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen. Dette gjøres avslutningsvis i spørreundersøkelsen.

Undersøkelsen tar 4-6 minutter å fullføre. Vi håper du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet ved å følge lenken nedenfor. Dersom du ikke har tid, hadde vi satt stor pris på om du kunne videresende denne e-posten til noen andre i deres bank som du mener har forutsetninger til å kunne besvare spørsmålene.

Link til undersøkelsen:

På forhånd takk for hjelpen, vi setter stor pris på din deltakelse!

Med vennlig hilsen

Eirik Tuen & Ole Christian Wigestrånd

PS. Om du har noen spørsmål knyttet til studien, send gjerne en epost til oss på:

[oc.wigestrånd@stud.uis.no](mailto:oc.wigestrånd@stud.uis.no) / [e.tuen@stud.uis.no](mailto:e.tuen@stud.uis.no)

Eller ring oss på tlf: 97639161/ 97079630.



## 4. Påminnelse II

Hei!

For to uker siden sendte vi deg en invitasjon til å delta i en undersøkelse angående kundelønnsomhetsanalyser i norske sparebanker. Siden vi ikke kan se å ha mottatt svar fra din bank, sender vi deg en siste påminnelse. Vi har fått svar fra mange banker, men vi ønsker fortsatt tilbakemelding fra deres bank. Det tar kun 4-6 minutter å besvare undersøkelsen.

Ditt svar er viktig for kvaliteten på undersøkelsen, og sikre oss solide data til å gjennomføre analysene. Vi håper resultatene fra undersøkelsen skal føre til økt bruk og nytteverdi av kundelønnsomhetsanalyser, og at det blir lettere for sparebankene å se hvilke analysemetoder som passer for dem.

Analysene i oppgaven vil bli gjennomført på aggregert nivå, og det vil dermed ikke være mulig å identifisere deres sparebank. All kontaktinformasjon vil bli slettet når utredningen er gjennomført.

Alle som svarer på undersøkelsen kan velge å få tilsendt en elektronisk versjon av utredningen. Dette gjøres avslutningsvis i spørreundersøkelsen.

Vi håper du tar deg tid til å svare på spørreskjemaet ved å følge lenken nedenfor. Dersom du ikke har tid, hadde vi satt stor pris på om du kunne videresendt denne e-posten til noen andre i deres bank som du mener har forutsetninger til å kunne besvare spørsmålene.

Link til undersøkelsen:

På forhånd takk for hjelpen, vi setter stor pris på din deltakelse!

Med vennlig hilsen

Eirik Tuen & Ole Christian Wigestrاند

PS. Om du har noen spørsmål knyttet til studien, send gjerne en epost til oss på:

[oc.wigestrاند@stud.uis.no](mailto:oc.wigestrاند@stud.uis.no) / [e.tuen@stud.uis.no](mailto:e.tuen@stud.uis.no)

Eller ring oss på tlf: 97639161/ 97079630.

## 5. Utelatte primærdata

Spørsmål med flere underspørsmål er merket som 1a, 1b, 1c etc.

### 1. Hva er din stilling

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Administrerende direktør	9	19,1	19,1	19,1
Banksjef	10	21,3	21,3	40,4
Økonomisjef	18	38,3	38,3	78,7
Controller	7	14,9	14,9	93,6
Annet	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

### 2. Hvor mange år har du jobbet i din nåværende stilling?

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	14,9	14,9	14,9
2	6	12,8	12,8	27,7
3	2	4,3	4,3	31,9
4	4	8,5	8,5	40,4
5	1	2,1	2,1	42,6
6	4	8,5	8,5	51,1
7	4	8,5	8,5	59,6
8	2	4,3	4,3	63,8
9	1	2,1	2,1	66,0
10	3	6,4	6,4	72,3
11	2	4,3	4,3	76,6
12	1	2,1	2,1	78,7
13	1	2,1	2,1	80,9
14	2	4,3	4,3	85,1
17	1	2,1	2,1	87,2
21	1	2,1	2,1	89,4
22	1	2,1	2,1	91,5
23	1	2,1	2,1	93,6
24	1	2,1	2,1	95,7
29	1	2,1	2,1	97,9
30	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

2. Hvor mange år har du jobbet i din nåværende stilling?

N	Valid	47
	Missing	0
Mean		8,38
Std. Deviation		7,649

## 4. Antall ansatte i deres sparebank?

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
10	1	2,1	2,1	2,1
11	1	2,1	2,1	4,3
13	1	2,1	2,1	6,4
14	1	2,1	2,1	8,5
15	2	4,3	4,3	12,8
16	2	4,3	4,3	17,0
18	1	2,1	2,1	19,1
20	1	2,1	2,1	21,3
21	1	2,1	2,1	23,4
22	3	6,4	6,4	29,8
25	3	6,4	6,4	36,2
27	2	4,3	4,3	40,4
28	3	6,4	6,4	46,8
30	1	2,1	2,1	48,9
35	2	4,3	4,3	53,2
38	1	2,1	2,1	55,3
40	2	4,3	4,3	59,6
41	1	2,1	2,1	61,7
42	1	2,1	2,1	63,8
44	1	2,1	2,1	66,0
45	1	2,1	2,1	68,1
55	1	2,1	2,1	70,2
62	1	2,1	2,1	72,3
63	1	2,1	2,1	74,5
70	1	2,1	2,1	76,6
77	1	2,1	2,1	78,7
86	1	2,1	2,1	80,9
150	1	2,1	2,1	83,0
152	1	2,1	2,1	85,1
180	1	2,1	2,1	87,2
420	1	2,1	2,1	89,4
500	1	2,1	2,1	91,5
700	1	2,1	2,1	93,6
864	1	2,1	2,1	95,7
1206	1	2,1	2,1	97,9
14000	1	2,1	2,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

4. Antall ansatte i deres  
sparebank?

N	Valid	47
	Missing	0
Mean		413,26
Std. Deviation		2038,878

**5. Antall privatkunder**

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0- 19 999	34	72,3	72,3	72,3
20 000- 49 999	5	10,6	10,6	83,0
50 000- 99 999	3	6,4	6,4	89,4
100 000- 199 999	2	4,3	4,3	93,6
Mer enn 200 000	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

**5. Antall privatkunder**

N	Valid	47
	Missing	0
Mean		1,6170
Std. Deviation		1,18969

**6. Hvordan segmenteres deres privatkunder?**

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Alder	28	59,6	59,6	59,6
Livsløpsverdi	2	4,3	4,3	63,8
Viktighet	4	8,5	8,5	72,3
Lønnsomhet	4	8,5	8,5	80,9
Annet	9	19,1	19,1	100,0
Total	47	100,0	100,0	

**7. Antall bedriftskunder**

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0- 99	3	6,4	6,4	6,4
100- 199	2	4,3	4,3	10,6
200- 499	8	17,0	17,0	27,7
500- 999	13	27,7	27,7	55,3
1000- 2499	8	17,0	17,0	72,3
2500- 4999	5	10,6	10,6	83,0
5000- 10000	5	10,6	10,6	93,6
Flere enn 10000	3	6,4	6,4	100,0
Total	47	100,0	100,0	

**7. Antall bedriftskunder**

N	Valid	47
	Missing	0
Mean		4,5106
Std. Deviation		1,81626

**8. Segmentering bedriftskunder**

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Størrelse	18	38,3	38,3	38,3
Type bedrift	15	31,9	31,9	70,2
Viktighet	3	6,4	6,4	76,6
Lønnsomhet	4	8,5	8,5	85,1
Annet	7	14,9	14,9	100,0
Total	47	100,0	100,0	

**21. Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk og nytte av ulike former for kundelønnsomhetsanalyser i denne spørreundersøkelsen?**

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja	35	74,5	74,5	74,5
Nei	12	25,5	25,5	100,0
Total	47	100,0	100,0	

**22. Følte du at du hadde grunnlag til å besvare spørsmålene om bruk av estimeringsmetoder i denne spørreundersøkelsen?**

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ja	29	61,7	61,7	61,7
Nei	18	38,3	38,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	